

ACADEMIA MILITAR
DIRECÇÃO DE ENSINO

Curso de Cavalaria

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

MOTIVAÇÕES DE INGRESSO DOS MILITARES DO
EXÉRCITO EM RC/RV

AUTOR: Fábio António Couceiro do Vale

ORIENTADORA: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Lisboa, Maio 2009



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

Curso de Cavalaria

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

**MOTIVAÇÕES DE INGRESSO DOS MILITARES DO
EXÉRCITO EM RC/RV**

AUTOR: Fábio António Couceiro do Vale

ORIENTADORA: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Lisboa, Maio 2009

DEDICATÓRIA

Aos meus Pais e Irmã

AGRADECIMENTOS

O Presente Trabalho de Investigação Aplicada é o resultado do empenhamento e dedicação de várias pessoas, como tal não poderia deixar de lhes agradecer.

À minha orientadora, Professora Doutora Manuela Sarmento, pela sua dedicação e compreensão, pela sua disponibilidade e entusiasmo.

Ao meu Director de Curso, Tenente Coronel Paulo Ramos, por ter sido sempre prestável na transmissão de conhecimentos.

Ao Tenente Coronel Amaral Lopes e ao Tenente Coronel Mota Pereira, pela preciosa ajuda prestada na realização dos inquéritos.

Ao Tenente Coronel Nunes Silva, pela ajuda prestada para a realização das entrevistas.

Aos entrevistados e inquiridos, pelo tempo disponibilizado e pela transmissão de informações relevantes, sem as quais não seria possível a realização deste trabalho.

À Professora Sofia Menezes, pelo apoio prestado nas traduções para Inglês.

Aos meus pais e irmã, por sempre me apoiarem das mais diversas formas e por sempre acreditarem.

Ao Luís, por todo o apoio e ajuda prestados na realização das tabelas e gráficos.

À Tânia, pela paciência e compreensão em todos os momentos.

A todos vós o meu muito OBRIGADO!

RESUMO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada encontra-se subordinado ao tema: “Motivações de ingresso dos militares do Exército em RC/RV”, tendo como objectivo verificar as motivações que levam os jovens portugueses a ingressar no Exército através do Regime de Contrato ou do Regime de Voluntariado (RC/RV). A passagem do Serviço Militar Obrigatório para a profissionalização originou uma mudança histórica no Recrutamento em tempo de paz, em que o Serviço Militar era obrigatório e passou a ser voluntário. Com esta mudança o Exército passa a concorrer no mercado de trabalho para ver satisfeitas as suas necessidades de Recursos Humanos, ficando assim sujeito à vontade dos jovens portugueses em ingressar.

Este trabalho está dividido em duas partes fundamentais. A primeira parte integra um enquadramento teórico onde se aborda o Regulamento de Incentivos e as Teorias da Motivação. A segunda parte é constituída pelo trabalho de campo pela discussão dos resultados obtidos e pelas conclusões e recomendações.

A metodologia da parte teórica tem por base a análise documental. Na parte prática utilizaram-se inquéritos e entrevistas a diferentes amostras com o objectivo de saber as principais motivações dos militares em RC/RV aquando do ingresso.

Conclui-se que os militares ingressam no Exército pela possibilidade de realizar missões no âmbito da NATO e da ONU e pela facilidade de acesso aos Quadros Permanentes das Forças Armadas, aos Quadros de Praças da Guarda Nacional Republicana e às Forças de Segurança.

Palavras-Chave: EXÉRCITO, INCENTIVOS, MOTIVAÇÃO, REGIME DE CONTRATO, REGIME DE VOLUNTARIADO

ABSTRACT

The title of this study is “Joining the Army: Motivations of the Enlisted System and the Volunteer System” and its aim is to check the motivations that help Portuguese youngsters to choose the way they prefer to join the Portuguese army.

The change from conscription to professionalization caused an historical transformation in terms of recruitment in times of peace: nowadays, the army needs to use the same strategies in the labor market as any regular company, in order to fulfill its needs in terms of Human Resources, therefore depending on the youngsters own will to join it.

This study is divided into two fundamental parts. The first part beholds a theoretical framework on Incentive Regulation and Motivational Theories. The second part includes the discussion of field work results; conclusions and recommendations.

As major conclusion it stood out that young people join the Army for two main reasons: in order to accomplish NATO and UN missions and also to easily achieve a status of stability in terms of career be it in the Armed Forces, the Gendarmerie or the Security Forces.

Key words: ARMY, INCENTIVE, MOTIVATION, VOLUNTEER SYSTEM, ENLISTED SYSTEM

ÍNDICE GERAL

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice Geral	v
Índice de Figuras	x
Índice de Gráficos	xi
Índice de Quadros	xiii
Índice de Tabelas	xiv
Lista de Siglas	xvi
Lista de Abreviaturas	xviii

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 Introdução	1
1.2 Enquadramento	1
1.3 Justificação do Tema	2
1.4 Problema de Investigação	2
1.5 Objectivos	2
1.6 Questões de Investigação	3

1.7 Hipóteses	3
1.8 Metodologia e Modelo de Investigação	4
1.9 Síntese de Capítulos	4

I PARTE - TEÓRICA

CAPÍTULO 2 - INCENTIVOS	5
2.1 Introdução.....	5
2.2 Regulamento de Incentivos – Base Legal	5
2.2.1 Condições para prestação de Serviço Militar em RC/RV	6
2.2.2 Tipos de Incentivos	7
2.2.2.1 Apoio à obtenção de habilitações académicas	8
2.2.2.2 Apoio para a formação e certificação profissional.....	9
2.2.2.3 Compensações financeiras e materiais	9
2.2.2.4 Apoio à inserção no mercado de trabalho.....	10
2.2.2.5 Apoio Social.....	11
2.2.3 Extinção do direito aos Incentivos	12
2.3 Conclusão	12

CAPÍTULO 3 - MOTIVAÇÃO	13
3.1 Introdução.....	13
3.2 Conceito de Motivação.....	13
3.3 Principais Teorias e modelos da Motivação	15
3.3.1 Teorias de Conteúdo.....	15
3.3.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	16
3.3.1.2 Teoria dos dois factores de Herzberg	17
3.3.1.3 Teoria dos Motivos Socialmente Adquiridos de McClelland	18

3.3.2 Teorias de Processo	20
3.3.2.1 Teoria da Equidade de Adams.....	20
3.3.2.2 Teoria das Expectativas de Vroom.....	22
3.3.2.3 Teoria do Reforço de Thorndike	22
3.4 Conclusão	23

II PARTE - PRÁTICA

CAPÍTULO 4 - TRABALHO DE CAMPO

4.1 Introdução.....	25
4.2 Método de Abordagem.....	25
4.3 Procedimentos e Técnicas	26
4.3.1 Inquéritos	26
4.3.1.1 Caracterização da amostra dos inquéritos.....	27
4.3.2 Entrevistas.....	27
4.3.2.1 Caracterização da amostra das entrevistas	28
4.4 Meios Utilizados	29
4.5 Conclusão	29

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Introdução.....	30
5.2 Análise dos Inquéritos.....	30
5.2.1 Caracterização da amostra	30
5.2.2 Análise dos resultados das respostas ao inquérito.....	31
5.2.3 Análise das entrevistas à amostra 1	40
5.3 Conclusão dos Inquéritos e das Entrevistas à Amostra 1	43
5.4 Análise das Entrevistas à Amostra 2.....	44

5.5 Conclusão das Entrevistas da Amostra 2	47
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	49
6.1 Introdução.....	49
6.2 Verificação das Hipóteses Práticas	49
6.3 Reflexões Finais.....	51
6.4 Recomendações.....	52
6.5 Limitações	53
6.6 Investigações Futuras	53
BIBLIOGRAFIA	54
APÊNDICES	56
Apêndice A – Guião do Inquérito.....	57
Apêndice B – Guião da Entrevista à Amostra 1.....	59
Apêndice C – Entrevista 1 à Amostra 1	60
Apêndice D – Entrevista 2 à Amostra 1.....	62
Apêndice E – Entrevista 3 à Amostra 1	64
Apêndice F – Entrevista 4 à Amostra 1	66
Apêndice G – Entrevista 5 à Amostra 1.....	68
Apêndice H – Guião da Entrevista à Amostra 2.....	70
Apêndice I – Entrevista 1 à Amostra 2	71
Apêndice J – Entrevista 2 à Amostra 2.....	74
Apêndice L – Entrevista 3 à Amostra 2.....	76
Apêndice M – Entrevista 4 à Amostra 2.....	86
Apêndice N – Resultados Detalhados das Respostas dos Inquiridos	94

N.1 Outputs das questões dos inquéritos.....	94
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1: Aspectos elementares e articulação da Motivação.....	14
Figura 3.2: Pirâmide das necessidades de Maslow.....	16
Figura 5.1: Escala de níveis do inquérito.....	32

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1: Distribuição de Géneros.....	31
Gráfico 5.2: Distribuição de Idades.....	31
Gráfico 5.3: Distribuição por Classes.....	31
Gráfico 5.4: Distribuição por U/E/O.....	31
Gráfico 5.5: Percentagens de respostas à questão 1.....	32
Gráfico 5.6: Percentagens de respostas à questão 2.....	32
Gráfico 5.7: Percentagens de respostas à questão 3.....	33
Gráfico 5.8: Percentagens de respostas à questão 4.....	33
Gráfico 5.9: Percentagens de respostas à questão 5.....	33
Gráfico 5.10: Percentagens de respostas à questão 6.....	34
Gráfico 5.11: Percentagens de respostas à questão 7.....	34
Gráfico 5.12: Percentagens de respostas à questão 8.....	34
Gráfico 5.13: Percentagens de respostas à questão 9.....	35
Gráfico 5.14: Percentagens de respostas à questão 10.....	35
Gráfico 5.15: Percentagens de respostas à questão 11.....	35
Gráfico 5.16: Percentagens de respostas à questão 12.....	36
Gráfico 5.17: Percentagens de respostas à questão 13.....	36
Gráfico 5.18: Percentagens de respostas à questão 14.....	36
Gráfico 5.19: Percentagens de respostas à questão 15.....	37

Gráfico 5.20: Percentagens de respostas à questão 16.....	37
Gráfico 5.21: Média das respostas ao inquérito.....	39

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 4.1: Caracterização da amostra 1.....	28
Quadro 4.2: Caracterização da amostra 2.....	29
Quadro 5.1: Análise de conteúdo à questão 1 da amostra 1.....	40
Quadro 5.2: Análise de conteúdo à questão 2 da amostra 1.....	41
Quadro 5.3: Análise de conteúdo à questão 3 da amostra 1.....	42
Quadro 5.4: Análise de conteúdo à questão 4 da amostra 1.....	42
Quadro 5.5: Análise de conteúdo à questão 5 da amostra 1.....	43
Quadro 5.6: Análise de conteúdo à questão 1 da amostra 2.....	45
Quadro 5.7: Análise de conteúdo à questão 2 da amostra 2.....	45
Quadro 5.8: Análise de conteúdo à questão 3 da amostra 2.....	46
Quadro 5.9: Análise de conteúdo à questão 4 da amostra 2.....	47

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 5.1: Valores de estatística descritiva.....	38
Tabela N.1: Frequência de respostas à questão 1.....	94
Tabela N.2: Valores de estatística descritiva da questão 1.....	94
Tabela N.3: Frequência de respostas à questão 2.....	95
Tabela N.4: Valores de estatística descritiva da questão 2.....	95
Tabela N.5: Frequência de respostas à questão 3.....	96
Tabela N.6: Valores de estatística descritiva da questão 3.....	96
Tabela N.7: Frequência de respostas à questão 4.....	97
Tabela N.8: Valores de estatística descritiva da questão 4.....	97
Tabela N.9: Frequência de respostas à questão 5.....	98
Tabela N.10: Valores de estatística descritiva da questão 5.....	98
Tabela N.11: Frequência de respostas à questão 6.....	99
Tabela N.12: Valores de estatística descritiva da questão 6.....	99
Tabela N.13: Frequência de respostas à questão 7.....	100
Tabela N.14: Valores de estatística descritiva da questão 7.....	100
Tabela N.15: Frequência de respostas à questão 8.....	101
Tabela N.16: Valores de estatística descritiva da questão 8.....	101
Tabela N.17: Frequência de respostas à questão 9.....	102

Tabela N.18: Valores de estatística descritiva da questão 9.....	102
Tabela N.19: Frequência de respostas à questão 10.....	103
Tabela N.20: Valores de estatística descritiva da questão 10.....	103
Tabela N.21: Frequência de respostas à questão 11.....	104
Tabela N.22: Valores de estatística descritiva da questão 11.....	104
Tabela N.23: Frequência de respostas à questão 12.....	105
Tabela N.24: Valores de estatística descritiva da questão 12.....	105
Tabela N.25: Frequência de respostas à questão 13.....	106
Tabela N.26: Valores de estatística descritiva da questão 13.....	106
Tabela N.27: Frequência de respostas à questão 14.....	107
Tabela N.28: Valores de estatística descritiva da questão 14.....	107
Tabela N.29: Frequência de respostas à questão 15.....	108
Tabela N.30: Valores de estatística descritiva da questão 15.....	108
Tabela N.31: Frequência de respostas à questão 16.....	109
Tabela N.32: Valores de estatística descritiva da questão 16.....	109

LISTA DE SIGLAS

AGE	Ajudante General do Exército
AM	Academia Militar
BAAA	Bateria de Artilharia Antiaérea
BIMec	Batalhão de Infantaria Mecanizado
CEng	Companhia de Engenharia
CR	Centro de Recrutamento
DARH	Direcção de Administração de Recursos Humanos
DORH	Direcção de Obtenção de Recursos Humanos
EM	Extremamente Motivante
FA	Forças Armadas
GNR	Guarda Nacional Republicana
M	Motivante
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MM	Muito Motivante
NATO	Organização do Tratado do Atlântico Norte
NM	Nada Motivante
ONU	Organização das Nações Unidas
PM	Pouco Motivante
PSP	Polícia de Segurança Pública

QP	Quadros Permanentes
RC	Regime de Contrato
RC/RV	Regimes de Contrato ou Voluntariado
RH	Recursos Humanos
RV	Regime de Voluntariado
SMO	Serviço Militar Obrigatório
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
U/E/O	Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos
Un Apoio	Unidade de Apoio

LISTA DE ABREVIATURAS

apud	citado em
ed.	edição
e.g.	exempli gratia (por exemplo)
et al.	et alie (e outros - para pessoas)
etc.	et cetera (e outros - para coisas)
in	citado em
nº	número
p.	página

“Portugal foi e tem de continuar a ser obra do querer dos Portugueses. Nesta obra que a todos nos une, o papel do SOLDADO foi sempre determinante nos momentos decisivos da nossa história.”

General Valença Pinto

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinado ao tema “Motivações de Ingresso dos Militares do Exército em RC/RV” surge no âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar por forma a garantir a equivalência ao grau de Mestre em Ciências Militares com especialidade em Cavalaria.

Este capítulo é iniciado com um enquadramento, seguido da fundamentação do tema, apresentação do problema de investigação, os objectivos, as questões de investigação e as hipóteses. Por último é enunciada a metodologia e o modelo de investigação assim como uma síntese de capítulos.

1.2 ENQUADRAMENTO

Hoje e sempre servir no Exército significa uma ligação forte à concepção de uma obra intitulada de Portugal. Ao longo da história, o Exército esteve sempre ligado aos momentos históricos que Portugal viveu, empenhando sempre milhares de militares que contribuíram com o seu dever de cidadãos ao abrigo do Serviço Militar Obrigatório (SMO).

Com a reestruturação do Exército, teve lugar um processo de transformação e modernização com o objectivo de criar um Exército Profissional e uma Força Operacional Permanente. Desse processo resultou a modificação do modelo de obtenção de Recursos

Humanos, surgindo assim o Regime de Contrato e o Regime de Voluntariado (RC/RV) como novo modelo de Obtenção de Recursos Humanos.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Optou-se por esta temática, primeiro porque os Recursos Humanos são uma temática importante e interessante e segundo porque a obtenção de Recursos Humanos constitui a base para o cumprimento das missões do Exército. Actualmente o modelo de obtenção dos Recursos Humanos do Exército é constituído pelo Regime de Contrato e pelo Regime de Voluntariado e tanto um como outro são de cariz voluntário. Impõe-se assim analisar quais as Motivações que levam os jovens portugueses a tomar o lugar de muitos outros que até à pouco tempo atrás serviram no Exército ao abrigo do SMO.

1.4 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

O objecto de estudo desta investigação são os militares que servem nas fileiras do Exército em RC/RV, sendo o objectivo geral analisar quais as motivações que levam os jovens portugueses a prestar Serviço Militar em RC/RV. Deste modo a pergunta de partida é: Quais as Motivações de ingresso dos militares do Exército em RC/RV?

1.5 OBJECTIVOS

De modo a responder ao problema formulado foram definidos os seguintes objectivos específicos de acordo com as partes constituintes do trabalho:

- Analisar se o desemprego no mundo civil é um factor motivante para o ingresso nas fileiras do Exército.
- Saber se o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar em RC/RV está de acordo com as necessidades de quem dele usufrui.

- Verificar se a família está relacionada com a decisão tomada pelos jovens.

1.6 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

De acordo com os objectivos definidos surgem algumas questões, cuja resposta é essencial, para obter soluções para o problema levantado:

- É o desemprego no mundo civil uma motivação para o ingresso dos jovens nas fileiras do Exército?
- Os Incentivos previstos no Regulamento correspondem às necessidades dos militares que prestam serviço em RC/RV?
- A família constitui um factor motivador para a decisão dos jovens em ingressar nas fileiras do Exército?

1.7 HIPÓTESES

H1: O desemprego afecta os jovens e leva-os a ingressar no Exército.

H2: O Regulamento de Incentivos está adequado às necessidades dos militares em RC/RV.

H3: A família constitui um factor motivacional.

H4: A localização das Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos (U/E/O) tem um peso importante na decisão dos jovens.

H5: O Exército através do actual sistema de Recrutamento consegue garantir os efectivos desejados.

1.8 METODOLOGIA E MODELO DE INVESTIGAÇÃO

O presente Trabalho de Investigação obedece à metodologia científica usada no âmbito das Ciências Sociais e tem como base orientadora as normas para redacção de trabalhos escritos da Academia Militar e o Guia Prático sobre Metodologia Científica para elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada de Sarmento (2008).

Está dividido em Parte Teórica e Parte Prática, a primeira baseada na análise de livros, documentos, artigos, opiniões e conversas que decorreram durante as entrevistas, a segunda baseada em entrevistas e inquéritos efectuados a diferentes amostras de modo a verificar as hipóteses desenvolvidas na Parte Teórica.

1.9 SÍNTESE DE CAPÍTULOS

O presente trabalho é constituído pelo Capítulo 1 onde se encontra a Introdução, após o qual se inicia a Parte Teórica constituída pelo Capítulo 2, dedicado à substituição da conscrição ou SMO pelo RC/RV e ao Regulamento de Incentivos, e pelo Capítulo 3 dedicado às teorias da Motivação.

Posteriormente é apresentada a Parte Prática constituída pelo Capítulo 4, onde é apresentado o trabalho de campo efectuado, pelo Capítulo 5, constituído pela análise e discussão dos resultados obtidos e por último o Capítulo 6 onde são apresentadas as conclusões e recomendações.

I PARTE – TEORICA

CAPÍTULO 2

INCENTIVOS

2.1 INTRODUÇÃO

No presente Capítulo vão ser abordados conceitos relacionados com os incentivos que as Forças Armadas (FA), e por conseguinte o Exército, utilizam para cativar os jovens portugueses a prestar Serviço Militar em RC/RV. Os incentivos não constituem por si só o único motivo de ingresso, no entanto têm grande influência na decisão tomada pelos jovens.

Assim neste Capítulo vai ser apresentada a base legal do Regulamento de Incentivos, as condições para a prestação de serviço em RC/RV, os tipos de incentivos e para finalizar uma breve conclusão.

2.2 REGULAMENTO DE INCENTIVOS – BASE LEGAL

Com a alteração feita à lei do Serviço Militar, aprovada pela Lei nº 174/99 de 21 de Setembro houve uma alteração profunda e histórica no que diz respeito ao Recrutamento, pois a referida lei estabelece que em tempo de paz o Serviço Militar que era obrigatório passa a ser voluntário.

Uma das consequências desta mudança é o facto do Exército passar a concorrer no mercado de trabalho com todas as outras empresas que procuram Recursos Humanos (RH). Deste modo o Exército apesar de oferecer um produto com características bem diferentes

das outras empresas, fica sujeito à vontade dos jovens para garantir o Recrutamento dos seus RH.

Assim para fazer face à concorrência e de forma a garantir os RH suficientes para que o Exército cumpra a sua missão foi aprovado pelo **Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de Dezembro** o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato (RC) e Voluntariado (RV).

Este Regulamento começou por ser aplicado como experimental, isto porque a Lei do Serviço Militar estabelecia um período de quatro anos em que o serviço voluntário e o Serviço Militar Obrigatório funcionassem em simultâneo, possibilitando desta forma uma adaptação ora pelo Estado ora pelo Exército.

O referido Regulamento passou deste modo a constituir-se no âmbito da profissionalização das FA e consequentemente do Exército como uma ferramenta vital para a satisfação das necessidades de RH, no âmbito da nova Política de Recrutamento e sustentação dos efectivos militares (Decreto-Lei n.º320-A/2000) e que paralelamente pretende institucionalizar um conjunto de mecanismos que simultaneamente cativam o ingresso nas fileiras e viabilizem a reinserção no mercado de trabalho finda a prestação de serviço militar. Deste modo a execução prática deste Regulamento durante o período em que foi aplicado como experimental permitiu recolher informação necessária para suprimir as suas falhas e deficiências. O que resultou na 1ª alteração ao Regulamento em Decreto-Lei n.º118/2004 de 21 de Maio e posteriormente na 2ª alteração em Decreto-Lei n.º320/2007, de 27 de Setembro.

2.2.1 CONDIÇÕES PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR EM RC/RV

Uma vez que dois dos conceitos mais abordados neste capítulo são o de RC e RV, interessa primeiramente apresentar uma definição dos mesmos:

- **Regime de Voluntariado (RV)** – O serviço efectivo em Regime de Voluntariado corresponde à prestação de Serviço Militar voluntário por um período de 12 meses. Constitui a expressão do direito de defesa da Pátria e assenta na adesão voluntária a

um vínculo às Forças Armadas com vista à satisfação das suas necessidades. (Lei n.º 174/99 de 21 de Setembro - Lei do Serviço Militar)

- **Regime de Contrato (RC)** – O serviço efectivo em Regime de Contrato corresponde à prestação de Serviço Militar voluntário por um período mínimo de dois e máximo de seis anos, com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas ou ao seu eventual ingresso nos quadros permanentes. (Lei n.º 174/99 de 21 de Setembro - Lei do Serviço Militar)

Assim um cidadão que pretenda prestar Serviço Militar através de um dos Regimes referidos em cima tem que reunir algumas condições, tais como:

- Ter nacionalidade portuguesa.
- Ter a idade mínima de 18 anos e máxima de 30 anos para os cidadãos licenciados em Medicina, habilitados com o internato geral, de 27 anos para os cidadãos licenciados ou bacharéis e 24 anos para os restantes.
- Possuir aptidão psicofísica adequada.
- Não estar inibido ou interditado do exercício de funções públicas.
- Não ter sido condenado criminalmente em pena de prisão efectiva.
- Possuir situação militar regularizada.
- Possuir habilitações literárias adequadas, para Oficiais uma Licenciatura, bacharelato ou habilitação legalmente equivalente, para Sargentos o curso do ensino secundário ou habilitação legalmente equivalente e para Praças o curso do ensino básico ou habilitação legalmente equivalente.
- Possuir avaliação de mérito favorável, relativamente ao período de serviço militar eventualmente prestado. (<http://mdn.gov.pt/mdn/pt/recrutamento/serviços>)

2.2.2 TIPOS DE INCENTIVOS

De modo a garantir que a Prestação de Serviço Militar, através do RC/RV, constituía uma alternativa e garanta competitividade e concorrência às empresas que também procuram satisfazer as suas necessidades de RH no seio da população jovem portuguesa, o

Regulamento de Incentivos prevê um conjunto de incentivos que se fundamentam na conjugação dos princípios da flexibilidade, diversidade e progressividade tendo em conta a duração do serviço prestado. Deste modo o referido regulamento consagra diversas modalidades de incentivos: **apoio à obtenção de habilitações académicas**¹; **apoio para a formação e certificação profissional**²; **compensações financeiras e materiais**³; **apoio à inserção no mercado de trabalho**⁴ e **apoio social**⁵.

2.2.2.1 Apoio à obtenção de habilitações académicas

No que aos apoios de cariz académico diz respeito, destacam-se os seguintes:

- Estatuto do Trabalhador-Estudante – salvaguardando as especificidades inerentes à vida militar, todos os militares em RC/RV têm direito a beneficiar das disposições que constam no Estatuto Legal do Trabalhador-Estudante. (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de Dezembro)
- Cursos de Ensino Básico e Secundário – tendo como objectivo a obtenção de habilitações académicas até ao 12º ano ou equivalente, os militares em RC/RV podem frequentar os cursos do ensino básico e secundário. (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de Dezembro)
- Apoio ao estudo e acesso às novas tecnologias de informação – o Exército faculta formação na área das novas tecnologias de informação com a condição de estas serem necessárias e de existirem instalações militares que o permitam. (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de Dezembro)
- Contingentação de vagas de acesso ao Ensino Superior Público – ser militar RC/RV com serviço efectivo mínimo de dois anos permite ter acesso prioritário a 2,5% das vagas fixadas anualmente para o concurso de acesso ao Ensino Superior Público. Após final de contrato continuam a beneficiar deste incentivo por um período

¹ Capítulo II do Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar em RC/RV

² Capítulo III do Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar em RC/RV

³ Capítulo IV do Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar em RC/RV

⁴ Capítulo V do Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar em RC/RV

⁵ Capítulo VI do Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar em RC/RV

equivalente aos anos de serviço em RC prestados. (Decreto-Lei n.º118/2004 de 21 de Maio)

2.2.2.2 Apoio para a formação e certificação profissional

Quanto à formação esta é dada pelo Exército segundo as suas necessidades, mas uma vez findo contrato dos militares em RC, estes têm direito:

- A um acesso prioritário a 10% das vagas previstas pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional para cada um dos cursos de formação profissional por este realizados. (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de Dezembro)
- A frequentar cursos de formação profissional com vista à sua inserção no mercado de trabalho. (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de Dezembro)

Os militares RC que frequentam a formação profissional com sucesso ou que no âmbito da formação ministrada pelo Exército adquiram conhecimentos para o exercício de determinada profissão, têm direito à certificação de formação e de aptidão profissional respectivamente (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de Dezembro).

2.2.2.3 Compensações financeiras e materiais

No que concerne às compensações financeiras e materiais, estas estão previstas de forma igualitária tanto para o RC como para o RV e contemplam os seguintes incentivos:

- **Regime remuneratório** – o dos militares em RC/RV é equiparado ao dos postos equivalentes dos Quadros Permanentes mesmo o que diz respeito a subsídios, suplementos e abonos. (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de Dezembro)
- **Prestações após termo da prestação de serviço militar** – por cada ano completo de serviço prestado os militares têm direito após o termo da prestação de serviço a um duodécimo da remuneração anual, isto se tiverem cumprido pelo menos dois anos de serviço efectivo. (Decreto-Lei n.º320/2007, de 27 de Setembro)

- **Fardamento, alojamento, alimentação e transporte** – no decorrer do período de Instrução Militar os militares RC/RV têm direito ao fardamento, alojamento e alimentação gratuitos. Após o período de instrução mantêm os direitos em relação aos aspectos referidos, no entanto nos termos aplicáveis aos militares do QP. No que diz respeito aos transportes os militares RC/RV têm o mesmo direito à redução das tarifas dos transportes colectivos que os militares do QP. (Decreto-Lei n.º118/2004 de 21 de Maio)

No campo dos benefícios financeiros está também prevista a concessão de subsídios a cidadãos que cumpriram no mínimo cinco anos de Serviço Militar efectivo em RC, subsídios estes que visam apoiar aqueles que uma vez matriculados no ensino superior se candidatem para tal, obedecendo às várias condições de candidatura e manutenção de subsídio (Decreto-Lei n.º320/2007, de 27 de Setembro).

2.2.2.4 Apoio à inserção no mercado de trabalho

Na parte respeitante ao apoio na inserção no mercado de trabalho o militar tem direito às **prestações de desemprego**, finda a prestação de Serviço Militar, de acordo com os termos estabelecidos na Lei Geral. Isto durante um período idêntico à duração do serviço e sem nunca ultrapassar 30 meses (Decreto-Lei n.º118/2004 de 21 de Maio). No caso de criação do próprio emprego ou empresa podem beneficiar de apoios técnicos e financeiros de acordo com a legislação em vigor. Têm ainda direito ao acesso a programas de apoio a jovens empresários, nos sectores da agricultura, indústria e comércio. (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de Dezembro)

De realçar ainda que cidadãos que tenham prestado Serviço Militar efectivo em RC/RV têm preferência na admissão aos **quadros de pessoal das Indústrias de Defesa** (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de Dezembro). Aqueles que tenham prestado serviço no tempo mínimo de cinco anos têm direito, nos últimos seis meses de contrato, a concorrer à **Função Pública** usufruindo de algumas vantagens em relação aos restantes candidatos. No entanto para este caso específico o candidato tem que possuir habilitações para o cargo a que vai concorrer e estar dentro das condições gerais e específicas para concorrer (Decreto-Lei n.º320/2007, de 27 de Setembro).

No que diz respeito à **admissão aos QP das FA** os militares que prestaram no mínimo três anos de serviço em RC e decorridos no máximo dois anos após o final de contrato, beneficiam de 30% do total de vagas quer nos concursos para ingresso no QP dos Ramos das FA quer nos respectivos Quadros de Pessoal Civil, bem como de preferência nas vagas que ultrapassem o contingente de 30% (Decreto-Lei n.º320/2007, de 27 de Setembro).

Também na admissão aos **QP das Forças de Segurança**, os militares que tenham ou estejam a prestar serviço em RC beneficiam de 30% das vagas na admissão aos concursos para ingresso aos **Quadros de Praças da Guarda Nacional Republicana (GNR)**. Se os militares tiverem cumprido três anos de serviço em RC beneficiam, até ao limite dos dois anos subsequentes à data do termo do contrato, de 30% de vagas no concurso para ingresso na categoria de Oficiais da GNR e de 15% das vagas no concurso de ingresso nos **Quadros da Polícia de Segurança Pública (PSP)** (Decreto-Lei n.º320/2007, de 27 de Setembro).

Outro incentivo é o abate à idade cronológica do tempo de serviço efectivo em RC, isto no caso de candidatura a concursos de ingresso na Administração Pública ou a qualquer incentivo presente no regulamento que tenha como condição o limite de idade (Decreto-Lei n.º320/2007, de 27 de Setembro).

2.2.2.5 Apoio Social

O Apoio Social prestado pelas FA aos seus efectivos passa por garantir a **assistência na doença** ao militar e ao seu agregado familiar (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de Dezembro), bem como pelo direito às prestações abrangidas pelo subsistema de protecção familiar, assim como as referentes ao **subsídio de maternidade, paternidade e adopção**. Tudo isto de igual forma aos militares do QP (Decreto-Lei n.º320/2007, de 27 de Setembro).

Em termos de **reforma ou aposentação** o tempo de serviço prestado em RC/RV conta para o cálculo da data e do montante da pensão (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de Dezembro).

2.2.3 EXTINÇÃO DO DIREITO AOS INCENTIVOS

Os militares apenas têm direito aos incentivos previstos no regulamento após a assinatura do contrato ao abrigo do RC ou do RV, sendo esse direito exercido só após a incorporação (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de Dezembro).

O direito aos incentivos é extinto no prazo previsto por cada um deles ou ainda, com excepção do subsídio de desemprego, quando o contrato cesse derivado da aplicação de uma sanção penal, de uma sanção disciplinar de cessação compulsiva ou quando o militar acumule no seu registo disciplinar duas ou mais sanções sendo uma delas prisão disciplinar (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de Dezembro).

2.3 CONCLUSÃO

O Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar em RC/RV nasceu da necessidade que as FA tiveram em garantir os RH necessários para o cumprimento das suas missões, após o final do SMO. Considera-se assim que o Regulamento de Incentivos é uma preciosa ferramenta no recrutamento de pessoal, uma vez que está estruturado de forma a ser suficientemente atractivo. Isto, porque tem um vasto campo de actuação que permite manter os militares nas fileiras por determinado período de tempo, uma vez que, alguns dos incentivos que nele constam só estão acessíveis se o militar cumprir determinado número de anos em serviço efectivo. E porque consagra também um conjunto de instrumentos que visam uma melhor reinserção no mercado de trabalho após o final do contrato.

CAPÍTULO 3

MOTIVAÇÃO

3.1 INTRODUÇÃO

Neste Capítulo pretende-se abordar conceitos relacionados com a Motivação e a sua relação com o comportamento do indivíduo no seio da sua organização. Serão abordadas algumas definições, principais teorias e respectivos autores. O objectivo não é fazer um estudo minucioso sobre estes conceitos, mas sim apresentar de forma clara e simples o que outros autores já escreveram.

Assim vai ser apresentado o conceito de Motivação, as principais teorias de conteúdo e as principais teorias de processo.

3.2 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Por se tratar de algo invisível e por isso não sujeita a observação directa, o conceito de motivação não é fácil de definir. Deste modo o que acontece é ser abordado segundo várias perspectivas, o que resulta num variado leque de definições. Assim apresenta-se uma possível definição de motivação, em que esta é entendida como “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração”(Pinder *apud* Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2004, p.102).

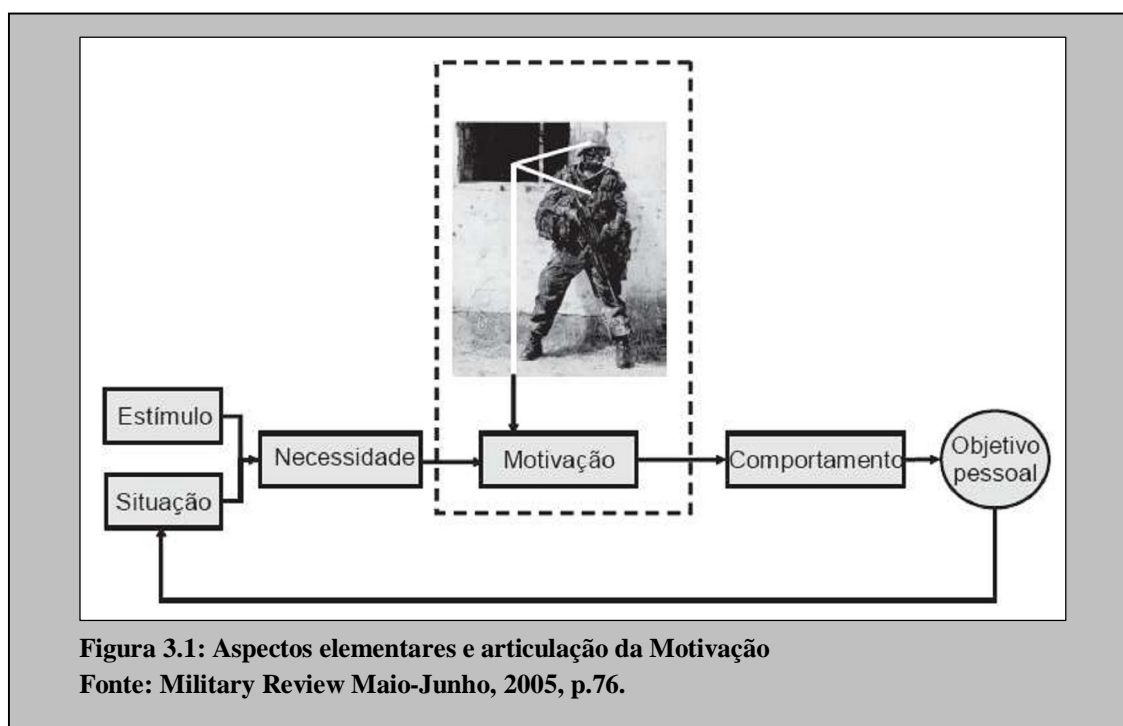
Apesar das definições de Motivação, de um modo geral, não se afastarem muito da que foi apresentada vejamos mais algumas. Assim para Deci *in* Pina e Cunha et al. (2004,

p.102) “O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a acção; como ela é direccionada; em que medida ela é voluntariamente controlada.”. Outra definição pode ser a seguinte: “A Motivação é o conjunto de factores psicológicos conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afectiva, que determinam um certo tipo de conduta no indivíduo.” (Sarmiento, 2002).

As definições aqui apresentadas, assim como tantas outras formuladas por outros autores, tendem a não variar muito e a incluir na sua constituição alguns elementos chave, tais como: um elemento de estimulação, que se traduz nas forças energéticas responsáveis pelo início da acção; um elemento de acção e esforço que não é nada mais nem nada menos que o comportamento observado; um elemento de movimento e persistência ou seja, a duração no tempo que o comportamento motivado tem até atingir o objectivo; a recompensa, que é um reforço das acções anteriores (Pina e Cunha et al., 2004).

Cada indivíduo tem uma diferente maneira de interagir com a satisfação que o envolve, podendo ter diferentes níveis de Motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, a motivação varia de pessoa para pessoa e na mesma pessoa ao longo do tempo (Chiavenato, 2004).

De modo a esquematizar os aspectos elementares que constituem a Motivação, bem como a sua articulação apresenta-se a figura 3.1.



3.3 PRINCIPAIS TEORIAS E MODELOS DA MOTIVAÇÃO

A motivação visa explicar o comportamento humano em geral, e o comportamento relacionado com o trabalho, em particular.

As teorias da motivação preocupam-se essencialmente com o "porquê" e o "como" de um comportamento orientado de certa forma e com os factores que afectam o desempenho do indivíduo no que respeita ao seu trabalho.

Há duas categorias de teorias da motivação:

Principais teorias do conteúdo

- Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.
- Teoria dos Dois Factores de Herzberg.
- Teoria dos Motivos Socialmente Adquiridos de McClelland.

Principais teorias do processo

- Teoria da Equidade de Adams.
- Teoria da Expectativas de Vroom.
- Teoria do Reforço de Thorndike. (Sarmiento, 2002).

3.3.1 TEORIAS DE CONTEÚDO

As teorias de conteúdo são aquelas que se relacionam com a análise dos motivos do comportamento humano e estão baseadas em pressupostos como a procura da satisfação das necessidades do indivíduo e a homogeneidade dessas necessidades.

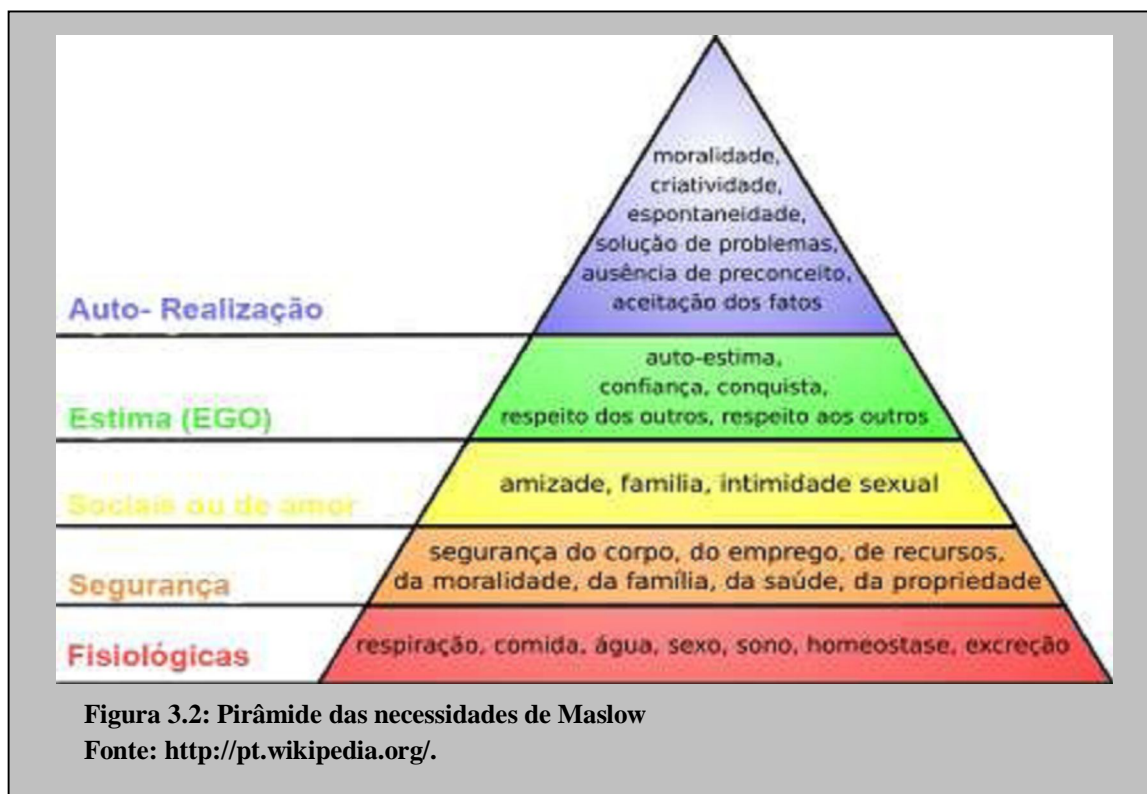
Assim, estas teorias têm em vista relacionar as necessidades do indivíduo com a recompensa no trabalho de forma a estabelecer ligação entre a motivação do indivíduo e a recompensa no trabalho. (Sarmiento, 2002).

3.3.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria da Hierarquia das Necessidades proposta por Abraham Maslow (1943) assenta numa hierarquização das necessidades do indivíduo em que estas são dispostas por uma ordem de importância e influência no comportamento humano.

A Hierarquia é constituída por cinco grupos de necessidades, desde as **necessidades fisiológicas**, passando pelas **necessidades de segurança**, as **necessidades sociais** e as **necessidades de estima** até às **necessidades de auto-realização**.

As necessidades mais básicas, as fisiológicas, referem-se ao nível mais elementar da existência humana e incluem a fome, a sede, o sexo e o sono. As necessidades de segurança estão também directamente ligadas à sobrevivência do indivíduo e assentam na necessidade de estar livre de perigo assim como na protecção contra ameaças internas ou externas. No que às ameaças sociais diz respeito, estas estão relacionadas com a amizade, o desejo de aceitação, a pertença e a companhia. As necessidades de estima compreendem o reconhecimento, a auto-estima, o estatuto, ou seja estão relacionadas com o modo como a pessoa se vê e se auto-avalia. Por último no topo da hierarquia encontram-se as necessidades de auto-realização, que dizem respeito à realização pessoal do indivíduo e correspondem à possibilidade de os indivíduos serem aquilo que podem ser, ver Fig.3.2.



Existem assim duas classes de necessidades, as de baixo nível ou primárias e as de alto nível ou secundárias. Dentro da primeira inserem-se as necessidades fisiológicas e as necessidades de segurança que são satisfeitas externamente através da remuneração, permanência no emprego e condições de trabalho. Na segunda classe inserem-se as restantes necessidades (sociais, estima e auto-realização) que são satisfeitas internamente. (Chiavenato, 2004).

Alguns princípios desta teoria são os seguintes:

- As necessidades não satisfeitas vão influenciar o indivíduo a ter comportamentos que o levem a satisfazer essa necessidade, por sua vez uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento.
- As necessidades do topo da pirâmide só surgem quando passam a predominar sobre as necessidades da base, ou seja quando as necessidades primárias já estão satisfeitas.
- As necessidades mais baixas requerem um processo motivacional mais rápido enquanto que as mais elevadas requerem um processo bastante mais longo. (Chiavenato, 2004)

3.3.1.2 Teoria dos dois factores de Herzberg

Federic Herzberg propôs, em 1959, uma teoria da Motivação baseada na satisfação pessoal. Para Herzberg a motivação das pessoas para o trabalho dependia de dois factores que estavam intimamente relacionados: os **Factores Higiénicos** e os **Factores Motivacionais**.

Os **Factores Higiénicos** são de natureza extrínseca e levam ao fim da insatisfação a curto prazo, uma vez que estão relacionados com as necessidades primárias dos indivíduos. Estes factores podem ser as políticas da organização, o salário, os benefícios, as condições de trabalho a segurança no trabalho entre outros do mesmo género. Este tipo de factores não consegue elevar substancialmente a satisfação dos indivíduos, eles apenas evitam,

quando são excelentes a insatisfação dos mesmos. Porém quando em condições precárias provocam a insatisfação do indivíduo.

Os **Factores Motivacionais** são de natureza intrínseca e conduzem o indivíduo a sentimentos de satisfação e de auto-confiança, uma vez que estão relacionados com as necessidades secundárias. Estes factores podem tomar a forma de realização pessoal, reconhecimento, responsabilidade, crescimento pessoal, avanço na carreira. Este tipo de factores conseguem elevar a motivação a níveis de excelência por grandes períodos de tempo, mas uma vez em condições precárias provocam a ausência desta.

Assim sendo os factores que influenciam a satisfação são distintos dos factores responsáveis pela insatisfação. De acordo com Herzberg, o oposto de satisfação não é a insatisfação mas sim nenhuma satisfação, do mesmo modo que o oposto da insatisfação não é a satisfação, mas sim a ausência de satisfação. (Chiavenato, 2004). Pode-se concluir desta teoria que:

- a insatisfação tende a ser associada com o contexto do trabalho ou factores no ambiente imediato do trabalho;
- a satisfação centra-se na própria natureza das tarefas. Os empregados são motivados pelo conteúdo do trabalho;
- os trabalhos enriquecidos com conteúdos mais estimulantes são a chave para a auto-motivação;
- o salário, a supervisão ou outros factores ambientais não são a chave para a satisfação e por conseguinte para a motivação. (Sarmiento, 2002)

3.3.1.3 Teoria dos Motivos Socialmente Adquiridos de McClelland

Em 1961, McClelland avança a ideia que os indivíduos se movem através de Motivos Socialmente Adquiridos. É uma aquisição não consciente, accidental e que provém da tentativa de cada um fazer face ao seu meio ambiente.

McClelland identifica três grandes grupos de necessidades ou motivos, defendendo que em cada momento da vida o indivíduo só é motivado por um desses grandes grupos que são: as **necessidades de realização**, as **necessidades de afiliação** e as **necessidades de**

poder. Com o decorrer da vida o indivíduo tende a reordenar as suas necessidades, bem como a ordem de importância desses três grupos. (Sarmiento, 2002)

As **Necessidades de Realização** representam uma orientação para a excelência, assumindo o indivíduo riscos moderados e procurando o *feedback* de modo a melhorar o seu desempenho. As pessoas motivadas por estas necessidades gostam de situações em que podem assumir responsabilidades pessoais nas actividades em que se envolvem, tendem assim a ser activas no desempenho da sua actividade e a alcançar o sucesso como empreendedoras. As características dos indivíduos cuja personalidade assenta neste tipo de necessidades são as seguintes:

- procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal;
- aspira alcançar metas elevadas mas realistas;
- toma iniciativa e responde positivamente à competição;
- assume riscos moderados e prefere tarefas de cujos resultados possa ser pessoalmente responsável.

As **Necessidades de Afiliação** são necessidades de relações interpessoais, as pessoas com estas necessidades tendem a agir amigável e cooperativamente e contribuem para o desenvolvimento da harmonia interpessoal nas relações de trabalho. No entanto estas pessoas podem contribuir para uma má conduta organizacional, uma vez que têm dificuldades em avaliar os subordinados de uma forma rigorosa e tendem a centrar-se mais no relacionamento do grupo que no alcance dos objectivos da organização. Os indivíduos cuja motivação assenta neste tipo de necessidades têm as seguintes características:

- procura de relações interpessoais fortes;
- faz esforços no sentido de conquistar amigos e restaurar relações;
- atribui mais importância às pessoas que às tarefas;
- procura aprovação dos outros para as suas opiniões e actividades.

As **Necessidades de Poder** estão orientadas para o prestígio e a produção de impacto nos comportamentos ou emoções de outras pessoas, ou seja, é a necessidade de influenciar outras pessoas a comportar-se de uma maneira que não o faria de forma natural. Estas necessidades estão associadas a situações competitivas e de prestígio. As pessoas que têm

nestas necessidades a sua fonte de motivação preocupam-se mais com o prestígio e a influência sobre outras pessoas que com o desempenho eficaz. Têm como características:

- procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência;
- tenta assumir posições de liderança espontaneamente;
- tem necessidade de provocar impacto;
- assume riscos elevados.(Pina e Cunha et al., 2004, p. 106).

No entanto segundo o autor o poder tem sempre duas faces, a negativa e a positiva. Na primeira o indivíduo preocupa-se com o domínio e a submissão dos outros e na segunda o indivíduo reflecte o comportamento persuasivo e inspirador de um líder. (Sarmiento, 2002).

3.3.2 TEORIAS DE PROCESSO

As Teorias Organizacionais de Processo procuram explicar de que modo é que se processa o desenvolvimento da Motivação num contexto organizacional. Estas teorias descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento do indivíduo é activado, conduzido, mantido ou paralisado.

3.3.2.1 Teoria da Equidade de Adams

Em 1965 Stacy Adams desenvolveu a primeira das teorias de motivação relacionadas com o processo motivacional, a Teoria da Equidade. Esta teoria baseia-se na comparação, que normalmente as pessoas fazem, entre os seus contributos para a organização e as recompensas que dela recebem em relação aos contributos e recompensas de outro trabalhador.

Estas comparações assentam numa lógica de equidade em que o sujeito recorre a termos de referência para avaliar a relação entre os seus **contributos** e **recompensas**. Podendo surgir da própria pessoa, quando esta compara dois momentos diferentes no

tempo, de colegas de trabalho dentro da própria organização, ou pessoas que exercem funções idênticas em outras organizações. Podemos assim falar em **equidade interna** e **equidade externa**, a primeira diz respeito a uma comparação com trabalhadores da mesma organização e a segunda refere-se à comparação entre trabalhadores de outra organização. Quando se fala em **contributos** podem incluir-se a formação, os conhecimentos específicos, a experiência, o empenho, o esforço, o tempo e mais alguns que o trabalhador possa considerar como contributo para o trabalho. No que diz respeito às **recompensas** podem incluir-se o salário, o estatuto, oportunidades de formação e promoção, segurança no trabalho entre outros.

Quando das comparações efectuadas surgem resultados que indicam que as relações entre contributos e recompensas dos indivíduos são iguais, diz-se que existe um estado de equidade. No entanto nos casos em que essas relações são desiguais os trabalhadores podem sentir-se injustiçados e surgem situações de iniquidade. Esta iniquidade pode surgir desdobrada em iniquidade positiva e iniquidade negativa, a primeira quando a comparação entre contributos e recompensas é desigual e favorece o trabalhador que se está a comparar e a segunda quando é desigual e desfavorece o mesmo. (Pina e Cunha et al., 2004)

A Teoria da Equidade também refere que a remuneração constitui uma importante fonte de equidade ou iniquidade pois quando a remuneração é feita com base no tempo, como é o caso de um salário mensal, as pessoas bem remuneradas produzem mais e com melhor qualidade e as pessoas mal remuneradas produzem menos e com menor qualidade. Isto quando comparadas com pessoas pagas com equidade. No caso da remuneração ser feita por quantidade de produção e utilizando a mesma comparação as pessoas bem remuneradas produzem menos mas com mais qualidade e as pessoas mal remuneradas produzem mais com menor qualidade, isto porque a troca da qualidade pela quantidade resulta no aumento da recompensa com pouco ou nenhum aumento de contribuições.

Em suma, as pessoas em situação de iniquidade positiva tendem a ser mais tolerantes e o facto de serem injustamente bem remuneradas não tem impacto significativo sobre o comportamento, pois o nível de motivação tende em ser elevado, mas quando se trata de iniquidade negativa o comportamento pode ser influenciado uma vez que o nível de motivação desta pessoa tende em ser baixo. (Chiavenato, 2004)

3.3.2.2 Teoria das Expectativas de Vroom

Victor Vroom em 1964 avança com a Teoria das Expectativas, que é uma abordagem cognitiva onde o comportamento e o desempenho são considerados resultados de uma escolha consciente. O indivíduo tende assim a comportar-se da maneira que lhe permita usufruir de maiores ganhos.

Esta teoria está organizada em torno de três conceitos chave, a **Expectativa**, a **Valência** e a **Instrumentalidade**. A Expectativa consiste na percepção que o indivíduo tem de que se realizar um determinado esforço o resultado será um desempenho bem sucedido e por conseguinte se o desempenho for bem sucedido uma determinada recompensa será obtida. No que diz respeito à valência, esta tem a ver com a recompensa, ou seja é necessário que exista uma recompensa valiosa (valência positiva) para que o indivíduo se esforce. A instrumentalidade pode ser entendida como o grau em que um resultado facilita o alcance de outro resultado, isto é o indivíduo para atingir o seu objectivo final tem que alcançar objectivos intermédios.

Segundo esta teoria o nível de motivação da pessoa depende da conjugação dos três conceitos apresentados anteriormente, se o indivíduo apresentar uma valência elevada, uma expectativa elevada e uma instrumentalidade elevada a motivação do indivíduo também vai ser elevada. No entanto se algum destes elementos for nulo o nível de motivação também será nulo.

Em jeito de conclusão, se o individuo considerar que a recompensa pelo seu esforço não é interessante ou se o resultado obtido não tem valor instrumental para assegurar a conquista de outro objectivo, o nível de motivação deste tende a ser muito baixo ou até mesmo nulo. (Pina e Cunha et al., 2004)

3.3.2.3 Teoria do Reforço de Thorndike

Esta teoria tem por base a Lei do Efeito de Thorndike, em que quando um indivíduo manifesta determinado tipo de comportamento e este resulta em algo agradável esse comportamento tende a repetir-se, mas quando resulta em algo desagradável ele tende a não se repetir.

A Teoria do Reforço argumenta que o comportamento é influenciado pelo reforço, ou seja quando em consequência de determinado comportamento o indivíduo tem uma resposta imediata, dependendo se esta é positiva ou negativa, o comportamento tende, ou não a repetir-se. O **reforço** aparece assim como uma ferramenta motivacional com grande influência no comportamento.

Também com base na Lei do Efeito Skinner⁶ tornou popular o conceito de condicionamento operante, que consiste em aplicar a Lei do Efeito no controlo do comportamento de modo a manipular as suas consequências, tornando-se deste modo uma forma de aprendizagem por reforço. Desta maneira a utilização dos princípios de reforço pode servir para encorajar o comportamento desejável ou desencorajar o comportamento indesejável no trabalho, originando desta forma uma modificação no comportamento organizacional com base na motivação. (Chiavenato, 2004).

Podem ser utilizados **quatro tipos de reforços** para alterar o comportamento de um indivíduo:

- reforço positivo - quando um indivíduo tem um comportamento desejado e lhe é proporcionada uma recompensa;
- reforço negativo - quando é suspensa uma contingência indesejada devido ao surgimento de um comportamento desejado;
- extinção - quando é extinto um reforço positivo de modo a que um comportamento indesejado deixe de se manifestar;
- punição - quando existe um comportamento indesejado e se vão proporcionar consequências negativas de modo a que este comportamento vá diminuindo de frequência até ser extinto. (Pina e Cunha et al., 2004)

3.4 CONCLUSÃO

A Motivação é algo que está ligado ao comportamento do indivíduo. É ela que o leva a agir ou não de determinada maneira. Existem diversas teorias sobre motivação, umas que

⁶ Psicólogo e autor de várias teorias sobre o comportamento

tratam da motivação como processo individual e outras que a tratam no contexto empresarial, no entanto todas contribuem para esclarecer como funcionam os vários processos que existem para motivar o indivíduo e quais os vários factores que fazem parte desse processo motivacional.

No âmbito do Exército a motivação toma um lugar importante pois é uma organização que requer um número elevado de recursos humanos e que precisa, tal como todas as outras organizações, de manter os seus trabalhadores motivados de modo a atingir de modo harmonioso os seus objectivos.

II PARTE - PRÁTICA

CAPÍTULO 4

TRABALHO DE CAMPO

4.1 INTRODUÇÃO

A Parte Prática do trabalho científico constitui-se como uma parte fulcral para o desenvolvimento do estudo empírico, através do qual se consegue demonstrar se as hipóteses se verificam ou não.

Neste sentido é apresentado neste Capítulo o Trabalho de Campo realizado, o qual se inicia com o método de abordagem, após o qual se faz uma alusão aos procedimentos e técnicas usados, assim como os meios utilizados e é finalizado com um breve conclusão.

4.2 MÉTODO DE ABORDAGEM

Uma vez que segundo Sarmiento (2008, p.3) uma das definições de investigação é o diagnóstico das necessidades de informação e selecção das variáveis relevantes sobre as quais se irão recolher, registar e analisar informações válidas e fiáveis, foram utilizados nesta investigação dois métodos de recolha de informação.

O primeiro foi a análise documental, que se constitui como ponto de partida para esta investigação. Deste modo foram analisados documentos, artigos em revistas militares e leis relacionadas com o Serviço Militar.

O segundo foi o método inquisitivo, este com especial relevância, nomeadamente através da realização de inquéritos e entrevistas a três amostras previamente seleccionadas.

Além disso tiveram lugar algumas conversas informais com pessoas relacionadas com os RH do Exército, que decorreram no Estado Maior do Exército, no Centro de Recrutamento de Braga e do Porto, na DARH e na DORH.

4.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS

Apesar de se terem realizado conversas informais com o objectivo de adquirir conhecimentos na área e para melhor integração na temática abordada, a investigação propriamente dita, teve início em 16 de Fevereiro com a recolha de informações em Bibliotecas Militares e Civis. No decorrer da investigação surgiu a oportunidade, através da DORH, de conhecer o funcionamento do processo de obtenção de RH desde a candidatura até ao ingresso.

Os inquéritos e as entrevistas realizados a amostras diferentes tomam um lugar central nesta investigação, deste modo foram utilizadas três diferentes amostras de maneira a obter resultados passivos de serem analisados quantitativamente e qualitativamente. Assim os inquéritos e uma das entrevistas foram aplicados ao objecto de estudo, ou seja, aos Militares em RC/RV e a outra entrevista foi aplicada a alguns dos responsáveis pelo Recrutamento e Incentivos.

4.3.1 INQUÉRITOS

O inquérito “...consiste em colocar a um conjunto de inquiridos da amostra, geralmente representativa de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre outro assunto que interesse os investigadores”. (Quivy & Campenhoudt, 2005, p.188)

Foram colocadas no inquérito⁷ questões relacionadas com as hipóteses de investigação, de modo a no final da investigação ser possível confirmar, total ou parcialmente, ou refutar essas mesmas hipóteses.

Com o decorrer da recolha de informação e após algumas conversas preliminares surgiram ideias que foram acrescentadas ao inquérito, o que resultou na compilação de dezasseis questões.

O inquérito final surgiu após a realização de um teste de coerência e validação por parte de um pequeno grupo de foco, onde se obtêm “dados e informações reunindo um grupo de pessoas seleccionado, a fim de construir a amostra” (Sarmiento, 2008).

Procedeu-se de seguida ao preenchimento dos inquéritos⁸ por parte de 200 militares do Exército em RC/RV, sendo que os resultados destes foram recebidos pessoalmente e posteriormente tratados estatisticamente onde se obtiveram as respostas para análise.

4.3.1.1 Caracterização da amostra dos inquéritos

Dado que na investigação interessa analisar as motivações que levaram os actuais militares do Exército em RC/RV a ingressar, decidiu-se aplicar os inquéritos a esses mesmos militares, uma vez que eles melhor que ninguém sabem quais as razões que motivaram o seu ingresso no Exército.

Assim a amostra é do tipo aleatório simples e é constituída por 200 militares do Exército em RC/RV, a população alvo é constituída pelos militares em RC/RV do Exército.

4.3.2 ENTREVISTAS

Efectuaram-se entrevistas semi-estruturadas, ou seja os entrevistados responderam às perguntas com base num guião previamente elaborado. No entanto no decorrer de algumas

⁷ Ver apêndice A – Guião do Inquérito

⁸ Todos os inquéritos foram presenciais e decorreram entre o dia 9 e 13 de Março

entrevistas foram surgindo outras perguntas com a finalidade de direccionar os assuntos para algumas das hipóteses levantadas no decorrer da investigação.

A realização das entrevistas⁹ tinha como finalidade obter uma opinião concreta e justificada, dos entrevistados acerca de determinados assuntos, o que ajudou à compreensão de aspectos relacionados com as hipóteses levantadas no presente estudo.

As entrevistas foram posteriormente sujeitas a uma análise qualitativa através de quadros, que segundo Guerra (2006) tem como objectivo reduzir o material a trabalhar e facilitar a comparação das entrevistas.

4.3.2.1 Caracterização da amostra das entrevistas

Foram realizadas entrevistas a duas amostras distintas. A primeira¹⁰ constituída por cinco militares do Exército em RC/RV com o objectivo de complementar os resultados obtidos no inquérito, uma vez que a amostra utilizada para o inquérito, tal como esta, é constituída por militares que prestam Serviço Militar em RC/RV no Exército.

A segunda¹¹ constituída por três militares e um civil que desempenham funções na área da obtenção de RH e dos incentivos à prestação de Serviço Militar em RC/RV, que tem como finalidade a comparação com a opinião da primeira amostra. Os quadros 4.1 e 4.2, que a seguir se apresentam, resumem as variáveis das amostras às quais se aplicaram as entrevistas.

Quadro 4.1: Caracterização da amostra 1

Entrevistados	Género	Posto	Unidade
1	F	Tenente RC	Academia Militar
2	M	Aspirante RC	Academia Militar
3	M	Furriel RC	Academia Militar
4	F	1º Cabo RC	Academia Militar
5	F	Soldado RC	Quartel General CMSM

⁹ Todas as entrevistas foram presenciais e decorreram entre o dia 13 de Março e o dia 7 de Abril

¹⁰ Ver apêndice B – Guião da entrevista à amostra 1

¹¹ Ver apêndice H – Guião da entrevista à amostra 2

Quadro 4.2: Caracterização da amostra 2

Entrevistados	Género	Posto	Função
1	M	Tenente Coronel	Chefe da Repartição de Recrutamento (DORH)
2	M	Tenente Coronel	Chefe da Secção de Recrutamento (DORH)
3	M	Tenente Coronel	Chefe da Secção de Divulgação e Subchefe do Centro de Recrutamento de Braga
4	M		Chefe da Divisão de Incentivos (MDN)

4.4 MEIOS UTILIZADOS

No que diz respeito aos inquéritos, foram utilizadas fotocópias do guião e distribuídos em mão aos inquiridos.

As entrevistas foram gravadas num telemóvel Nokia, modelo 6111. Como o formato de gravação deste aparelho é “.amr” foram posteriormente convertidas através do programa Total Vídeo Converter para o formato “.mp3” de modo a ser possível a sua reprodução no Windows Media Player.

No que toca à análise dos dados estatísticos e à respectiva construção dos gráficos foi utilizado o programa Microsoft Office Excel 2003.

4.5 CONCLUSÃO

De modo a colmatar a falha existente em termos de informação documental foram efectuadas diversas conversas com entidades conhecedoras do assunto em causa.

No entanto para a realização da investigação utilizaram-se também inquéritos e entrevistas com o objectivo de obter dados quantitativos e qualitativos respectivamente. Foram utilizadas diferentes amostras de modo a permitir a comparação entre as opiniões de quem presta Serviço Militar em RC/RV e usufrui do Regulamento de Incentivos e de quem desempenha funções relacionadas com a obtenção de RH e com o Regulamento de Incentivos.

CAPÍTULO 5

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 INTRODUÇÃO

Com o objectivo de obedecer a uma sequência lógica este capítulo inicia-se com a análise dos inquéritos e das entrevistas à amostra 1, uma vez que estas complementam os inquéritos. Assim esta parte é composta pela caracterização da amostra dos inquéritos, pela análise dos resultados do inquérito seguida da análise das entrevistas à amostra 1 e de uma breve conclusão sobre estas duas análises. Seguidamente, são analisados os resultados das entrevistas à amostra 2 e são apresentadas as conclusões derivadas dessa análise.

Esta estrutura permite ao leitor uma melhor percepção da opinião dos militares em RC/RV e a de alguns dos responsáveis pela obtenção de RH e pelos Incentivos.

5.2 ANÁLISE DOS INQUÉRITOS

5.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A população inquirida é constituída por 200 militares do Exército em RC/RV, sendo 124 masculinos e 76 femininos, conforme está exposto no Gráfico 5.1. A maioria dos militares tem entre 20 e 22 anos conforme se mostra no Gráfico 5.2.

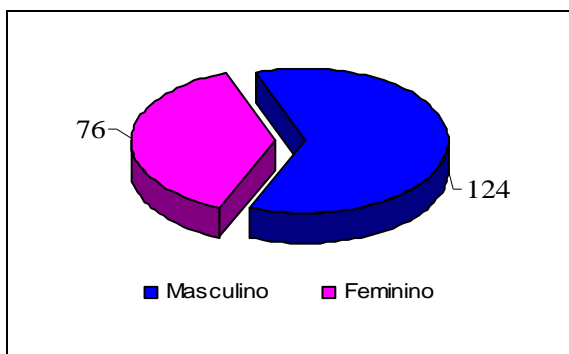


Gráfico 5.1: Distribuição de géneros

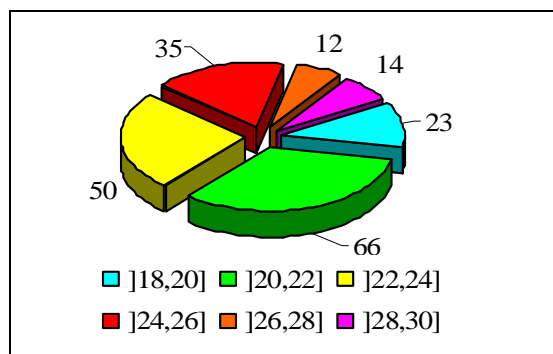


Gráfico 5.2: Distribuição de idades

Dos militares inquiridos, 187 pertencem à Classe de Praças, 9 à Classe de Sargentos e 4 à Classe de Oficiais, e prestam serviço em 5 locais diferentes conforme se pode observar no Gráfico 5.3 e 5.4 respectivamente.

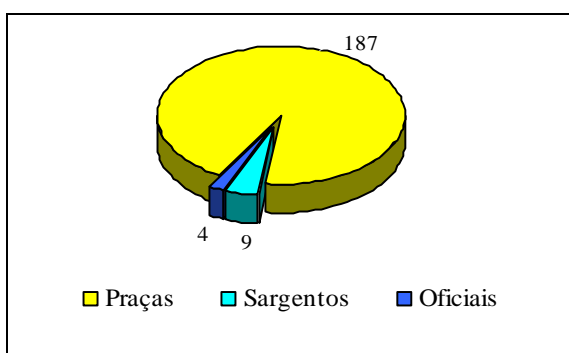


Gráfico 5.3: Distribuição por Classes

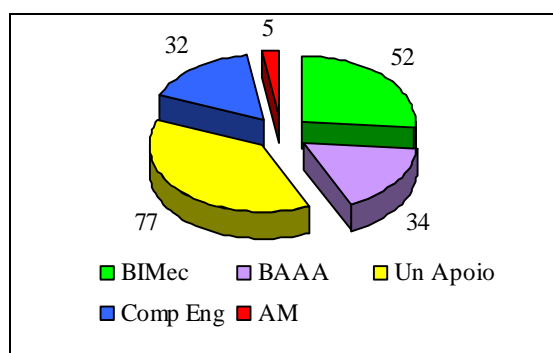


Gráfico 5.4: Distribuição por U/E/O

5.2.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS RESPOSTAS AO INQUÉRITO

As respostas decorrentes do inquérito foram submetidas a uma análise estatística. São seguidamente apresentadas em gráficos as respostas dadas às 16 questões. Todas as respostas correspondem à mesma escala, que possui os níveis ilustrados na Figura 5.1.

1	Nada Motivante (NM)
2	Pouco Motivante (PM)
3	Motivante (M)
4	Muito Motivante (MM)
5	Extremamente Motivante (EM)

Figura 5.1: Escala de níveis do inquérito

Após a análise dos gráficos será efectuada a apresentação dos resultados dos valores decorrentes da estatística descritiva, nomeadamente, a média, a moda, o desvio padrão, a mediana, o máximo e o mínimo. Resultados estes que são apresentados na Tabela 5.1. Também no Apêndice N pode ser vista a análise detalhada dos resultados das respostas dos inquéritos, complementando os resultados apresentados.

Na resposta à questão 1. **A vida Militar tem actividades desafiantes**, 49% dos inquiridos responderam Motivante e 25% responderam Muito Motivante. Nesta questão apenas 2% responderam Nada Motivante, o que faz com que tenha um desvio padrão baixo 0,85. A média desta afirmação é 3,15.

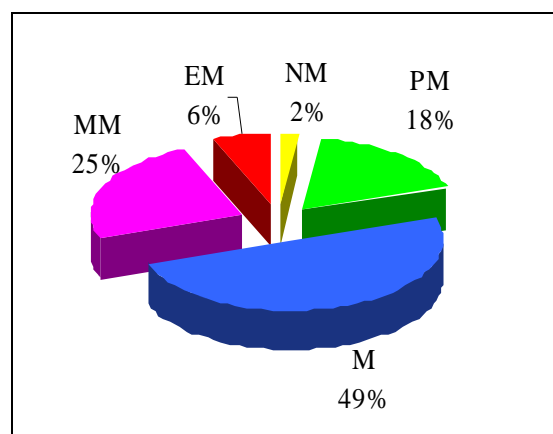


Gráfico 5.5: Percentagem de respostas à questão 1

No que toca à questão 2. **O trabalho é variado**, apesar de 48% dos inquiridos ter respondido Motivante, 27% responderam Pouco Motivante. Nesta questão a percentagem de respostas negativas aumentou, o que faz com que a média seja de 2,82. O desvio padrão é 0,92.

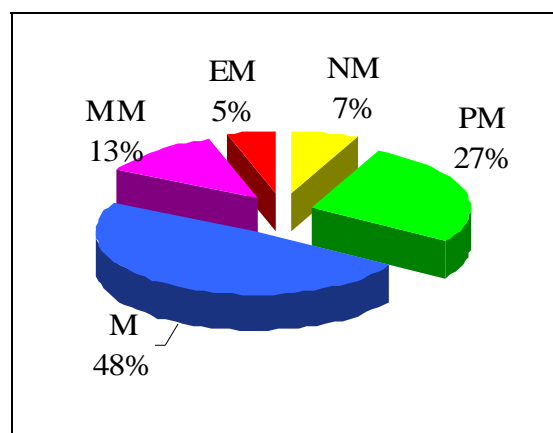


Gráfico 5.6: Percentagem de respostas à questão 2

Relativamente à questão 3. **A remuneração equiparada à dos militares do Quadro Permanente**, as respostas foram claramente negativas. Esta questão obteve a média de 2,54 a mais baixa de todas as questões, isto pode ser derivado da constituição da amostra, uma vez que a maior parte dos militares da amostra pertencem à Classe de Praças e o Exército não tem Quadro Permanente de Praças.

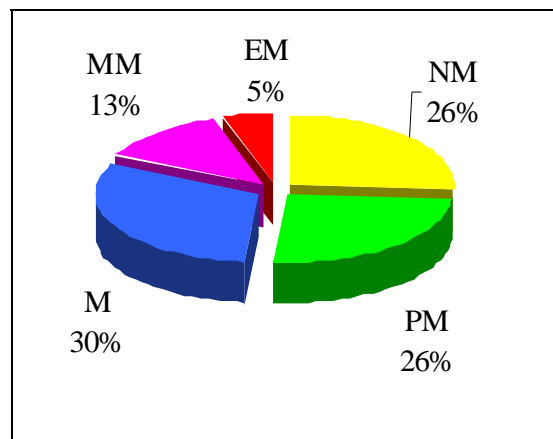


Gráfico 5.7: Percentagem de respostas à questão 3

Quanto à questão 4. **A falta de emprego no mundo civil**, as respostas estão muito divididas, no entanto continua a ser a resposta Motivante a mais respondida 27%. O desvio padrão é o mais elevado sendo 1,33. Este valor pode surgir pelo facto dos inquiridos terem ingressado no Exército em anos diferentes e a realidade do mundo civil estar em constante mudança.

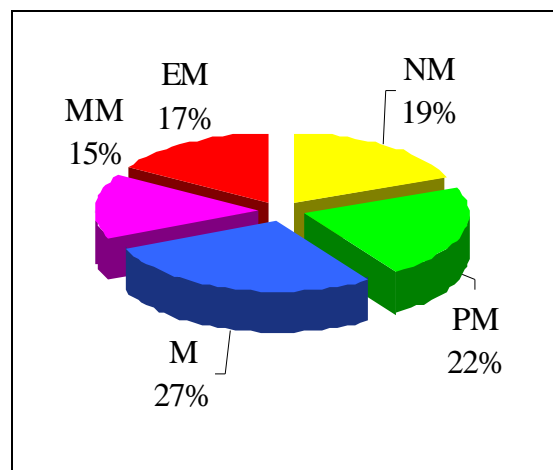


Gráfico 5.8: Percentagem de respostas à questão 4

Face à questão 5. **A localização geográfica das Unidades Estabelecimentos ou Órgãos do Exército**, embora a fasquia maior de respostas ser Motivante 37%, esta questão tem uma média bastante baixa 2,67, uma vez que 30% dos inquiridos respondeu Pouco Motivante.

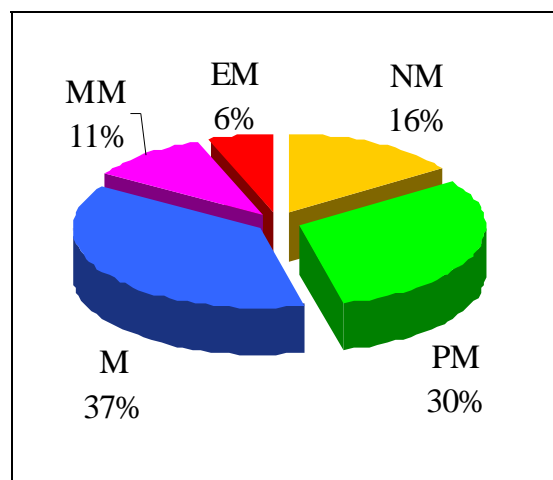


Gráfico 5.9: Percentagem de respostas à questão 5

Na questão 6. **A existência de militares na família**, as respostas são muito divergentes como se pode ver no gráfico ao lado. O desvio padrão toma um dos valores mais altos de todas as afirmações 1,25. A média é de 2,76.

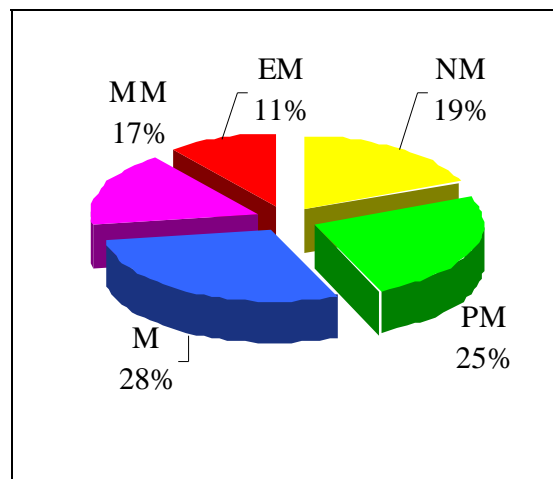


Gráfico 5.10: Percentagem de respostas à questão 6

Relativamente à questão 7. **Possibilidade de efectuar missões no âmbito da NATO e da ONU**, as respostas foram unanimemente positivas sendo que 40% dos inquiridos respondeu Extremamente Motivante e 35% Muito Motivante. É a questão com a média mais alta 4,01. O desvio padrão é 1,09.

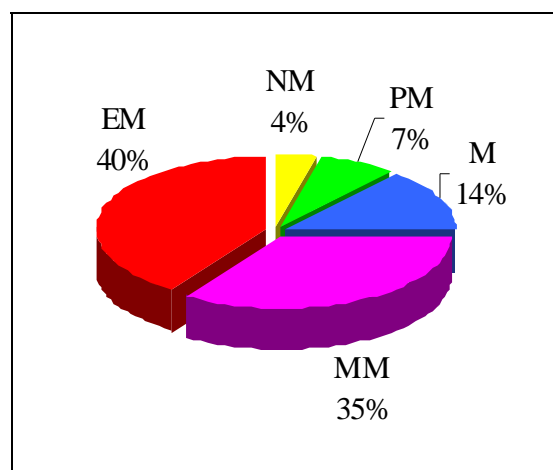


Gráfico 5.11: Percentagem de respostas à questão 7

Na resposta à questão 8. **Os valores Militares**, também se encontram valores positivos, uma vez que a maior parte dos inquiridos respondeu Motivante 41%. O desvio padrão é relativamente baixo 1,01 e a média é de 3,11.

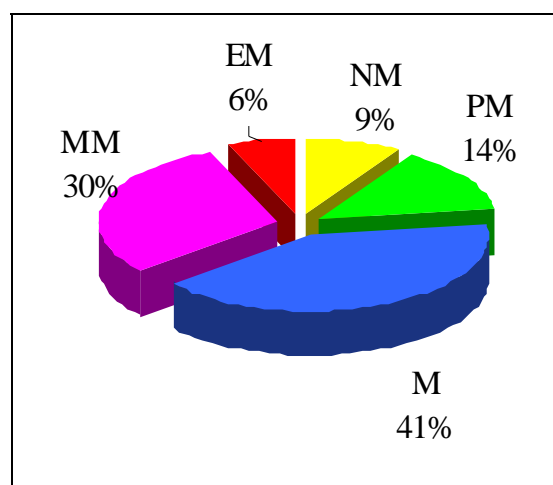


Gráfico 5.12: Percentagem de respostas à questão 8

No que diz respeito à questão 9. **Preferência na admissão aos concursos para ingresso no Quadro Permanente de Praças da GNR**, a opção Muito Motivante teve a maior percentagem de respostas 35%, o que faz com que a média seja a segunda mais alta 3,52.

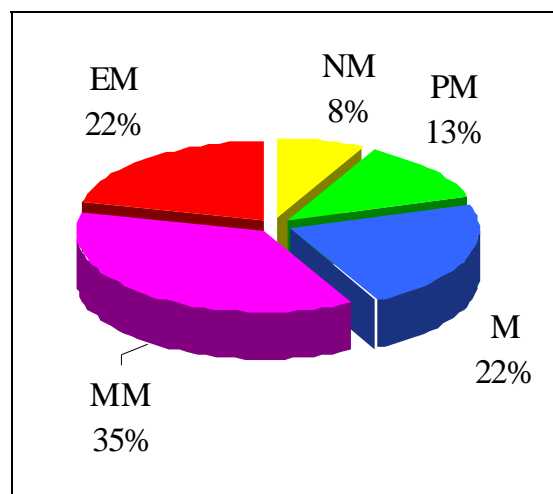


Gráfico 5.13: Percentagem de respostas à questão 9

Quanto à questão 10. **Beneficiar do estatuto de trabalhador estudante**, as respostas foram claramente positivas uma vez que grande percentagem de inquiridos respondeu Motivante e Muito Motivante. O desvio padrão foi de 1,19 e a média foi mais uma vez alta 3,38.

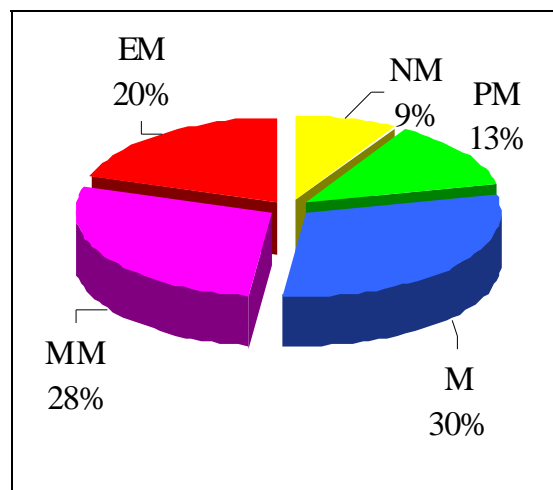


Gráfico 5.14: Percentagem de respostas à questão 10

Face à questão 11. **Admissão no Quadro Permanente das Forças Armadas**, 35% dos inquiridos responderam Motivante e 27% responderam Muito Motivante o que resulta numa média de 3,18. O desvio padrão é de 1,09.

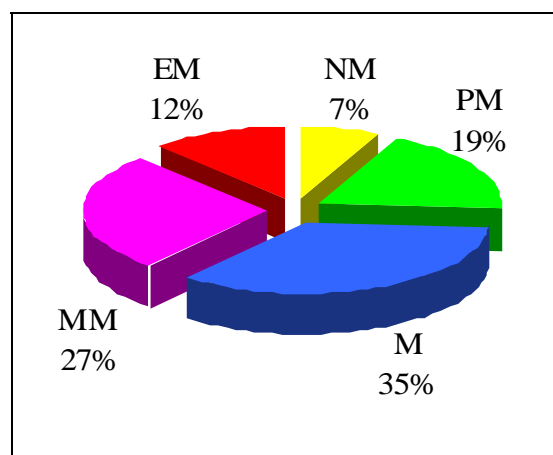


Gráfico 5.15: Percentagem de respostas à questão 11

Relativamente à questão 12. **O direito à assistência na doença**, dos 200 inquiridos 31% responderam Motivante, 24% responderam Muito Motivante e 21% responderam Extremamente Motivante o que perfaz um total de 76% de respostas positivas. O desvio padrão foi de 1,18 e a média de 3,34.

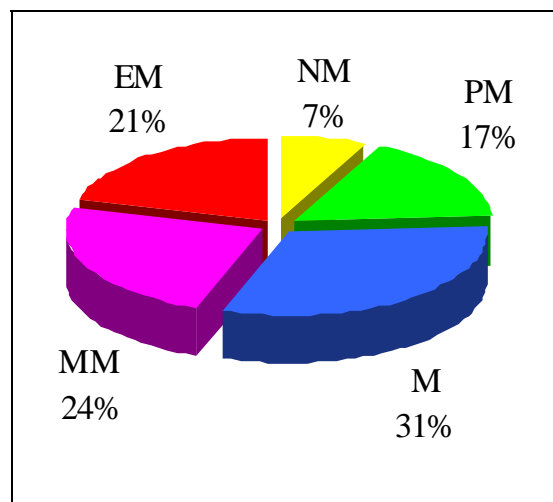


Gráfico 5.16: Percentagem de respostas à questão 12

No que toca à questão 13. **Possibilidade de ingresso nas Forças de Segurança**, as respostas foram mais uma vez positivas, sendo que dos inquiridos 35% responderam Motivante e 25% responderam Muito Motivante. O desvio padrão tomou o valor de 1,18 e a média de 3,34.

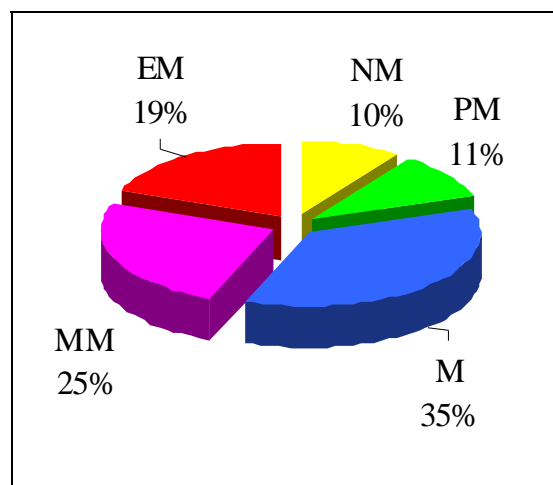


Gráfico 5.17: Percentagem de respostas à questão 13

Na resposta à questão 14. **Apoio à inserção no mercado de trabalho após final de contrato**, 36% dos militares responderam Motivante, no entanto 40% dos inquiridos dividiram-se entre a resposta Pouco Motivante e Muito Motivante. O desvio padrão foi alto 1,16 e a média baixa 2,99.

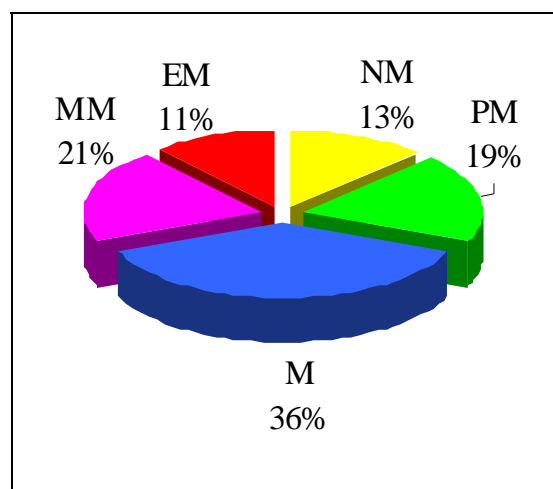


Gráfico 5.18: Percentagem de respostas à questão 14

No que toca à questão 15. **Preferência na admissão aos quadros de pessoal civil das Forças Armadas**, 34% dos inquiridos responderam Motivante, no entanto a segunda resposta mais escolhida foi Pouco Motivante 24%. O desvio padrão foi 1,11 e a média 3,06.

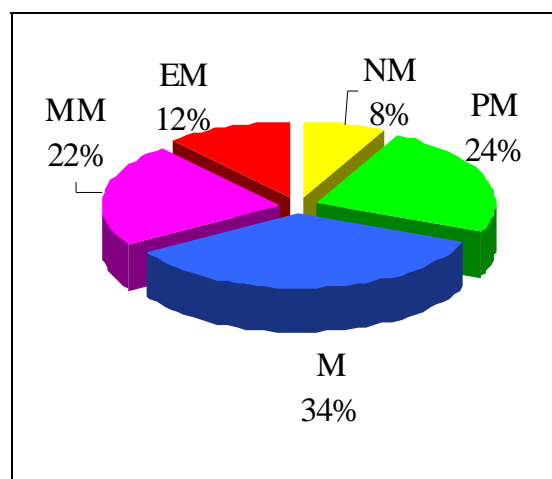


Gráfico 5.19: Percentagem de respostas à questão 15

Quanto à questão 16. **Apoio à criação do próprio emprego ou empresa após final de contrato** as respostas foram divididas como se pode ver no gráfico ao lado. O desvio padrão foi elevado 1,21 e a média foi de 2,99.

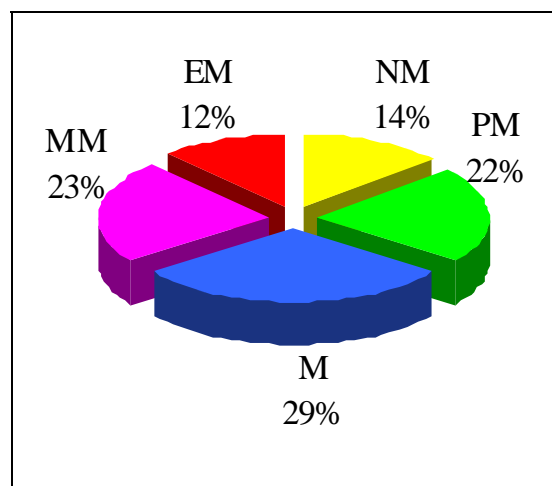


Gráfico 5.20: Percentagem de respostas à questão 16

	Média	Desvio Padrão	Moda	Mediana	Max.	Min.
1. A vida militar tem actividades desafiantes.	3,15	0,85	3	3	5	1
2. O trabalho é variado.	2,82	0,92	3	3	5	1
3. A remuneração equiparada á dos militares do Quadro Permanente (QP).	2,54	1,16	3	3	5	1
4. A falta de emprego no mundo civil.	2,89	1,33	3	3	5	1
5. A localização geográfica das unidades, estabelecimentos ou órgãos do Exército.	2,67	1,04	3	3	5	1
6. A existência de militares na família.	2,76	1,25	3	3	5	1
7. Possibilidade de efectuar missões no âmbito da NATO e da ONU.	4,01	1,09	5	4	5	1
8. Os valores Militares.	3,11	1,01	3	3	5	1
9. Preferência na admissão aos concursos para ingresso no Quadro Permanente de Praças da GNR.	3,52	1,18	4	4	5	1
10. Beneficiar do estatuto de trabalhador estudante.	3,38	1,19	3	3	5	1
11. Admissão ao Quadro permanente das Forças Armadas.	3,18	1,09	3	3	5	1
12. O direito à assistência na doença.	3,34	1,18	3	3	5	1
13. Possibilidade de ingresso nas Forças de Segurança.	3,34	1,18	3	3	5	1
14. Apoio à inserção no mercado de trabalho após final de contrato.	2,99	1,16	3	3	5	1
15. Preferência na admissão aos quadros de pessoal civil das Forças Armadas.	3,06	1,11	3	3	5	1
16. Apoio à criação do próprio emprego ou empresa após final de contrato.	2,99	1,21	3	3	5	1
Valor Médio	3,11	1,12	3,19	3,13		

Tabela 5.1: Valores de estatística descritiva

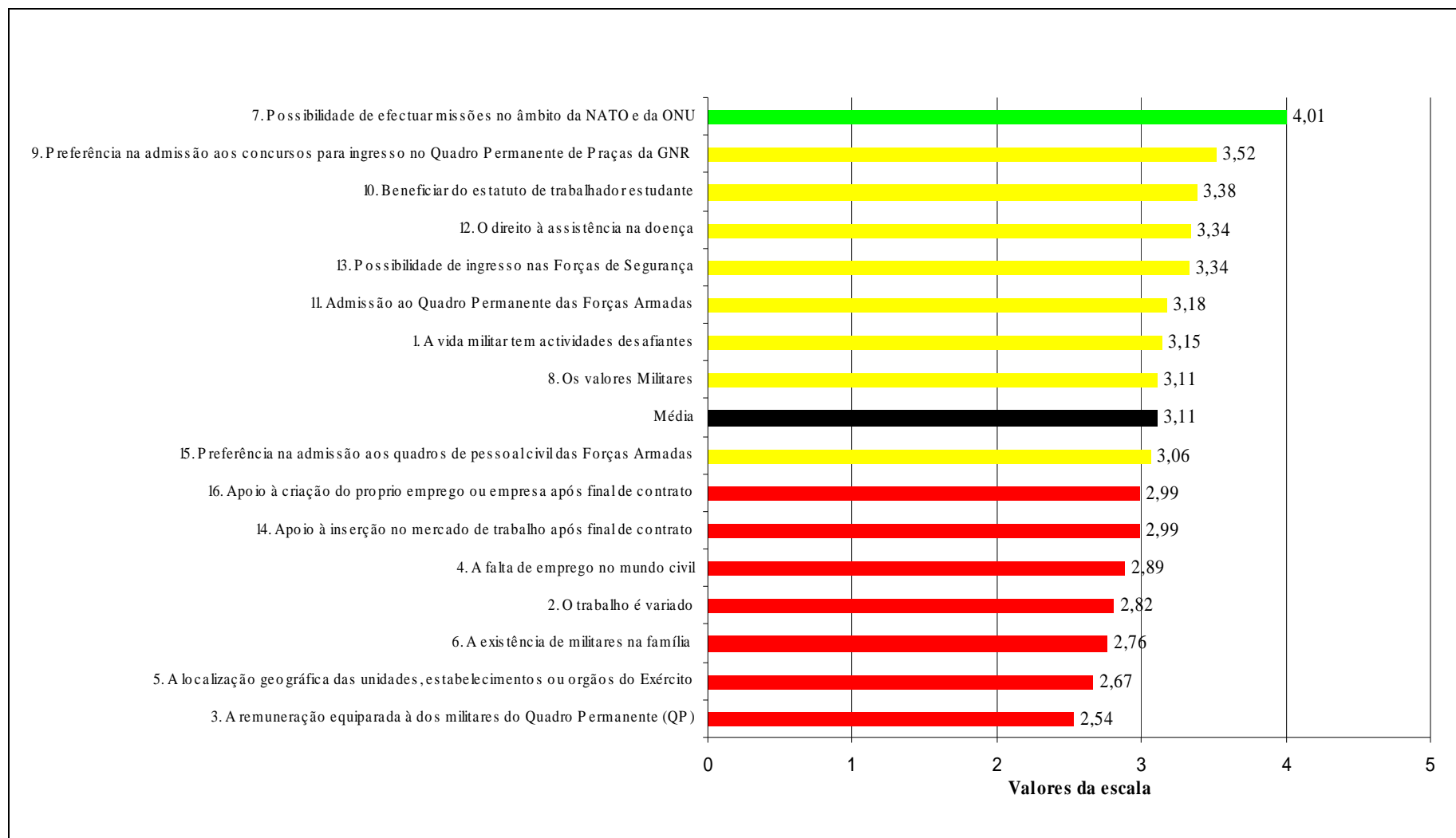


Gráfico 5.21: Média das respostas ao inquérito

5.2.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS À AMOSTRA 1

- Análise de conteúdo à questão nº1 – Quais as três principais motivações que o levaram a concorrer ao RC/RV?

Entrevistados	Respostas
Entrevistado nº1 Tenente RC Susana Canizes	- Desenvolvimento e aperfeiçoamento em determinadas áreas relacionadas com a minha licenciatura. - Estabilidade laboral e financeira. - Espírito de aventura.
Entrevistado nº2 Aspirante RC Lima	- Estar desempregado. - Modo de vida militar associado à prática de exercício físico e com os valores militares. - Prestígio associado à carreira de oficial do Exército.
Entrevistado nº3 Furriel RC Mateus	- Ter trabalho no período de 7 anos. - A remuneração. - Gosto pela vida Militar.
Entrevistado nº4 1º Cabo RC Carla Pereira	- Aventura. - Influência de outros Militares. - Facilidade de concorrer.
Entrevistado nº 5 Soldado RC Cátia Pereira	- O facto de poder concluir os meus estudos. - Maior facilidade em concorrer a concursos públicos. - O facto de ter uma remuneração mediana e estável durante algum tempo.

Quadro 5.1: Análise de conteúdo à questão nº1 da amostra 1.

Todos os entrevistados têm motivações distintas, no entanto a estabilidade financeira associada à remuneração aparece por diversas vezes. Também o facto de obter facilidades em concorrer a concursos públicos se destaca. Dois dos entrevistados ainda destacam o facto de poderem continuar e concluir os estudos. Este factor está ligado a obtenção do estatuto do Trabalhador Estudante e como se viu aquando da análise ao resultado dos inquéritos, a questão relacionada com esta temática também revela que é um factor motivador.

- Análise de conteúdo à questão nº2 – Na sua opinião o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar em RC/RV está de acordo com as necessidades dos militares que prestam serviço nesses mesmos regimes?

Entrevistados	Afirmativo	Negativo	Argumentação
Entrevistado nº1 Tenente RC Susana Canizes	X		- No entanto com redacção introduzida pelo Decreto-Lei n.º320/2007, dois grandes incentivos previstos anteriormente, a prestação pecuniária após o termo de serviço militar e o tempo para concorrer à função pública foram, duramente reduzidos.
Entrevistado nº2 Aspirante RC Lima		X	- Deveriam ir mais além.
Entrevistado nº3 Furriel RC Mateus	X		- Está de acordo com as necessidades, mas depois de ingressarmos é negado o acesso aos incentivos.
Entrevistado nº4 1º Cabo RC Carla Pereira	X		- Mas há casos que está inacessível concretamente no estatuto de trabalhador estudante e nas vagas para concurso público.
Entrevistado nº 5 Soldado RC Cátia Pereira	X		- Estão adequados às necessidades dos militares.

Quadro 5.2: Análise de conteúdo à questão nº2 da amostra 1.

Apenas 1 entrevistado diz que o Regulamento não está de acordo com as necessidades dos militares em RC/RV. No entanto 2 entrevistados afirmam, que apesar de estar de acordo com as necessidades, alguns incentivos estão por vezes inacessíveis.

- Análise de conteúdo à questão nº3 – A situação em que o país se encontra nomeadamente ao nível do desemprego foi um factor decisivo para concorrer ao RC/RV?

Entrevistados	Afirmativo	Negativo	Argumentação
Entrevistado nº1 Tenente RC Susana Canizes	X		- A questão do desemprego é permanente, ainda mais nos licenciados, pelo que foi uma das principais razões para concorrer
Entrevistado nº2 Aspirante RC Lima	X		- Na altura em que concorri encontrava-me desempregado há três meses.
Entrevistado nº3 Furriel RC Mateus	X		- Tinha oferta de emprego na minha área (Engenharia Agrária), mas no entanto os vencimentos eram baixos comparados com os do Exército.

Entrevistado nº4 1º Cabo RC Carla Pereira	X		- Na altura em que concorri estava desempregado e sem perspectiva de arranjar emprego.
Entrevistado nº 5 Soldado RC Cátia Pereira		X	- Na altura em que eu ingressei para a vida militar, ainda não se verificava uma taxa de desemprego tão grande.

Quadro 5.3: Análise de conteúdo à questão nº3 da amostra 1.

Apenas 1 dos entrevistados diz que o seu ingresso nada teve a ver com o desemprego. Os restantes são unânimes, o desemprego é sem dúvida um factor decisivo.

- Análise de conteúdo à questão nº4 – Foi influenciado pela localização das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O) próximas da sua área de residência?

Entrevistados	Afirmativo	Negativo	Argumentação
Entrevistado nº1 Tenente RC Susana Canizes	X		- A localização das várias unidades existentes perto da minha residência foi um factor a ponderar.
Entrevistado nº2 Aspirante RC Lima		X	- Quando concorri não foi um factor decisivo.
Entrevistado nº3 Furriel RC Mateus		X	- Na altura as vagas eram todas longe.
Entrevistado nº4 1º Cabo RC Carla Pereira		X	- Porque a ideia era concorrer à universidade para dar continuação à minha formação.
Entrevistado nº 5 Soldado RC Cátia Pereira		X	- A minha motivação geral foi o que referi na questão nº 1.

Quadro 5.4: Análise de conteúdo à questão nº4 da amostra 1.

Mais uma vez apenas um entrevistado tem opinião contrária à dos restantes, e diz que se sentiu influenciado pela localização das U/E/O.

- Análise de conteúdo à questão nº5 – A sua família foi um factor motivador para o seu ingresso?

Entrevistados	Afirmativo	Negativo	Argumentação
Entrevistado nº1 Tenente RC Susana Canizes	X		- Devido à estabilidade laboral e financeira
Entrevistado nº2 Aspirante RC Lima	X		- Incentivaram-me bastante e apoiaram-me durante todo o processo de incorporação e durante a recruta.
Entrevistado nº3 Furriel RC Mateus		X	- Foi iniciativa própria, não tinha ninguém no Exército.
Entrevistado nº4 1ºCabo RC Carla Pereira		X	- Antes pelo contrário fui influenciada para não ingressar.
Entrevistado nº 5 Soldado RC Cátia Pereira		X	- A minha família limitou-se a apoiar a minha decisão.

Quadro 5.5: Análise de conteúdo à questão nº5 da amostra 1.

As opiniões a esta questão estão divididas, no entanto a maior parte diz que a família não foi um factor motivador.

5.3 CONCLUSÃO DOS INQUÉRITOS E DAS ENTREVISTAS À AMOSTRA 1

Uma vez feita a análise particular a cada uma das respostas às questões do inquérito vai ser feita a análise ao Gráfico 5.21 que incorpora todas as médias das respostas ao inquérito.

Assim pode ser verificado que a resposta à questão 7 é a que tem a média mais elevada 4,01 e que é a única que ultrapassa o número 4 da escala, o que indica que os militares em RC/RV encontram grande motivação na possibilidade de efectuar missões no âmbito da NATO e da ONU. A segunda média mais alta pertence à questão 9, que é de 3,55, ou seja a possibilidade de ingressar no Quadro de Praças da GNR é outro grande factor motivador. Esta motivação é reforçada na entrevista 5.

A questão 3 é a que aparece com a média mais baixa 2,54, isto como referi anteriormente pode dever-se à constituição da amostra, uma vez que grande parte dos

inquiridos pertence à Classe de Praças e o Exército não tem Quadros Permanentes de Praças. Em relação à questão 5 que aparece com a segunda média mais baixa 2,67, pode concluir-se que uma vez que grande parte dos militares aquando do ingresso são ainda muito jovens e ainda não constituíram família, assim não encontram na localização da U/E/O para onde vão prestar Serviço Militar um factor influenciador. Isto também pode ser verificado nas respostas à pergunta 4 das entrevistas em que apenas um dos entrevistados mencionou que foi influenciado pela localização da U/E/O.

Outro facto que podemos verificar no Gráfico 5.21 é que o valor médio das respostas foi de 3,11 e que metade das afirmações tem valores acima da média e metade abaixo da média.

Relativamente às entrevistas à amostra 1 pode concluir-se que a motivação que é mais comum entre as referidas é a estabilidade financeira associada à remuneração. Apesar de ser por período de tempo relativamente pequeno o Exército garante essa estabilidade. Relativamente à pergunta nº2 os militares entrevistados responderam, na sua maioria, que o Regulamento de Incentivos está adequado, no entanto alguns referem que alguns incentivos são de difícil acesso. Outro facto que é importante referir é que 80% dos entrevistados afirmam que o desemprego foi um factor decisivo para concorrer.

5.4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS À AMOSTRA 2

- Análise de conteúdo à questão nº1 – Na sua opinião quais as principais vantagens que a substituição da conscrição pela profissionalização trouxe ao Exército?

Entrevistados	Respostas
Entrevistado nº1 Tenente Coronel Cerdeira	- Permite-nos escolher os que são mais capazes. - O militar ao se querer voluntariar, vai ter uma convicção e o seu papel na instituição vai ser diferente.
Entrevistado nº2 Tenente Coronel Machado	- Não vejo qualquer vantagem na substituição da conscrição pela profissionalização.
Entrevistado nº3 Tenente Coronel Beir	(Não apontou nenhuma vantagem.)

Entrevistado nº4 Dr. António Cardoso	- Obriga a uma mudança de mentalidades e a uma mudança de formas de organização do próprio ramo.
---	--

Quadro 5.6: Análise de conteúdo à questão nº1 da amostra 2

Como se pode ver 50% dos entrevistados ou não encontra nenhuma vantagem ou não aponta nenhuma. O entrevistado nº1 Tenente Coronel Cerdeira destaca que o militar ao ingressar voluntariamente vai tomar um papel diferente na instituição. O entrevistado nº4 Dr. António Cardoso do MDN diz que a profissionalização levou a uma mudança positiva na estrutura organizacional do Exército.

- Análise de conteúdo à questão nº2 – E as desvantagens?

Entrevistados	Respostas
Entrevistado nº1 Tenente Coronel Cerdeira	- Estamos sujeitos à oferta. - Não temos um nº certo de pessoas com quem possamos dizer que vamos manter este nível durante X anos.
Entrevistado nº2 Tenente Coronel Machado	- A maior parte dos candidatos não estão vocacionados para a vida militar, é uma saída, é uma maneira de durante alguns anos ter uma forma de sustento.
Entrevistado nº3 Tenente Coronel Beir	- Com a conscrição não tínhamos que andar a recrutar militares por todos os lados, podíamos fazer uma selecção e escolher os melhores e também podíamos ter o número de militares que o Exército pretendia.
Entrevistado nº4 Dr. António Cardoso	- Quando precisamos de efectivos temos que ir á sociedade conseguir convencê-los, e ser atractivos para os convencer. - Obriga as FA a concorrer no mercado de trabalho, como um agente empregador e não apenas a ter como imagem a instituição que garante a soberania e da defesa do país.

Quadro 5.7: Análise de conteúdo à questão nº2 da amostra 2

As principais desvantagens apontadas são a necessidade do Exército concorrer no mercado de trabalho de maneira a captar os RH, quando na conscrição isso não acontecia, e a sujeição à procura, uma vez que nunca se sabe ao certo o número de candidatos que podem surgir, tanto podem ser muitos como ser poucos.

- Análise de conteúdo à questão nº3 – De acordo com a função que ocupa quais são as principais motivações que levam os jovens Portugueses a ingressar no Exército através do RC/RV?

Entrevistados	Respostas
Entrevistado nº1 Tenente Coronel Cerdeira	- A curiosidade no que diz respeito ao contingente normal. - O desafio que é o caso de quem opta pela tropa especial. - A fuga ao desemprego.
Entrevistado nº2 Tenente Coronel Machado	- A dificuldade de obter emprego na vida civil - A aventura no que diz respeito aos jovens que se candidatam às tropas especiais.
Entrevistado nº3 Tenente Coronel Beir	- A falta de emprego lá fora e os bons ordenados que o Exército está a dar comparativamente com uma empresa do mundo civil.
Entrevistado nº4 Dr. António Cardoso	- Atracção relativamente á cultura, aos valores e ás missões que o Exército desempenha - Participar na defesa e nas missões de paz. - Saída para as forças de segurança

Quadro 5.8: Análise de conteúdo à questão nº3 da amostra 2

Como se verifica no quadro acima 75% dos entrevistados apontam o desemprego como o grande factor motivador para o ingresso dos jovens. Também se destaca a aventura e o desafio no que diz respeito ao ingresso nas Tropas Especiais.

- Análise de conteúdo à questão nº4 e nº5 – Se as condições de acesso e os incentivos à prestação de serviço militar em RC/RV se mantiverem serão estes dois regimes capazes de garantir no futuro os efectivos suficientes para levar a cabo as missões do Exército? Em que se baseia para responder à questão 4?

Entrevistados	Afirmativo	Negativo	Argumentação
Entrevistado nº1 Tenente Coronel Cerdeira	X		- Os incentivos são bons embora tenhamos perdido um bocadinho agora com o novo regime da função pública. - Podemos manter sempre o regime RC/RV, porque é uma forma de fidelizar o militar durante uns anos.
Entrevistado nº2 Tenente Coronel Machado		X	- A manter-se as condições actuais e os incentivos para o pessoal em RC/RV, a manterem-se os vencimentos que auferem e a manter-se também a impossibilidade de colocar todos os candidatos RC/RV próximo das suas residências não conseguimos garantir os efectivos necessários ao exército.

Entrevistado nº3 Tenente Coronel Beir		X	<ul style="list-style-type: none"> - O nosso actual sucesso deriva do crescente desemprego que se verifica lá fora, porque no dia em que isto se inverter e a nossa economia a nível nacional sair desta estagnação, nós vamos ter mais dificuldades em cativar jovens. - Os incentivos que são dados aos jovens, com excepção dos ordenados, falham em muitos campos, nomeadamente no Estatuto do Trabalhador Estudante, na preferência no ingresso na função pública, entre outros.
Entrevistado nº4 Dr. António Cardoso	X		<ul style="list-style-type: none"> - Não é só o Regulamento de Incentivos sozinho e por si só que recruta pessoas para a organização.

Quadro 5.9: Análise de conteúdo à questão nº4 da amostra 2

A esta pergunta as respostas dividem-se, no entanto salienta-se a resposta do entrevistado nº3 Tenente Coronel Beir que refere que o desemprego está a ser neste momento o responsável pelo grande número de candidaturas. Também refere, reforçando a opinião que alguns dos militares em RC/RV referiram nas entrevistas à amostra 1, que alguns incentivos previstos não estão acessíveis¹².

5.5 CONCLUSÃO DAS ENTREVISTAS DA AMOSTRA 2

As entrevistas à amostra 2 tinham como objectivo saber a opinião de alguns responsáveis pela obtenção de RH e pelos incentivos que constam no Regulamento, no entanto também se achou pertinente colocar questões relacionadas com a passagem da conscrição para a profissionalização, um vez que foi esta mudança que originou um novo modo do Exército captar os seus RH.

Relativamente às vantagens e desvantagens da passagem da conscrição para a profissionalização verifica-se nas entrevistas que há mais desvantagens que vantagens. Uma das desvantagens que se destaca é o facto do Exército passar a concorrer no mercado de trabalho e por conseguinte sujeitar-se à oferta, o que faz com que os CR tenham que andar à procura de potenciais candidatos. Por outro lado, em termos de vantagens, o facto dos jovens concorrerem voluntariamente e não obrigados por lei faz com que tenham uma forma diferente de encarar o Exército uma vez que passam a ser profissionais.

¹² No Apêndice L o Tenente Coronel Beir aponta casos concretos em que os incentivos não funcionaram

De acordo com as respostas dos entrevistados à questão nº3, o desemprego no mundo civil é uma das motivações que leva os jovens a concorrer ao RC/RV, o que já tinha sido referido nas entrevistas à amostra 1. Esta situação pode ser preocupante pois sendo assim os jovens encontram no Exército um refúgio e um modo de sustentação o que faz com que a vida militar e todos os valores com ela relacionada sejam um pouco esquecidos pelos jovens enquanto militares em RC/RV.

Quando confrontados com a questão nº4 os entrevistados tiveram opiniões diferentes. Os que dizem que o RC/RV é suficiente para garantir os efectivos que o Exército necessita apontam que esses regimes são uma forma de garantir os militares no Exército por algum período de tempo (mais que na conscrição), além disso os incentivos são motivantes com destaque para o ingresso nas Forças de Segurança ou no Quadro de Praças da GNR e são bastante influenciadores para a decisão dos jovens. Os que respondem que o RC/RV não é suficiente para garantir os efectivos necessários ao Exército apontam como principais razões o facto dos incentivos, não só os do Regulamento, não estarem de acordo com as necessidades dos militares, como por exemplo a remuneração que têm enquanto estão na Instrução Militar e a impossibilidade de colocar todos os militares perto da área de residência. Outro importante aspecto referido é o do desemprego estar na origem de grande parte das candidaturas, o que é uma situação preocupante pois o Exército corre o risco de não conseguir os seus RH se o desemprego deixar de afectar o mundo civil.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 INTRODUÇÃO

O presente TIA tem como objectivo verificar quais as motivações de ingresso, por parte dos militares do Exército, no RC/RV. Para tal foram apresentados os principais conceitos relativos aos incentivos à prestação de Serviço Militar em RC/RV e várias Teorias da Motivação na Parte Teórica. Na Parte Prática uma análise aos inquéritos e entrevistas. É tempo agora de proceder a uma verificação das hipóteses colocadas na Introdução deste trabalho.

Assim este capítulo é constituído pela verificação das hipóteses, apresentação das considerações finais, recomendações e por fim são expostas as limitações e as propostas para futuras investigações.

6.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES PRÁTICAS

Neste ponto do trabalho e após concluir a investigação é possível a verificação das hipóteses inicialmente formuladas.

Relativamente à primeira hipótese: **O desemprego afecta os jovens e leva-os a ingressar no Exército**, foi totalmente verificada pela resposta à questão nº3 das entrevistas à amostra 1 e pela resposta à questão nº3 das entrevistas à amostra 2. Grande parte dos entrevistados das duas amostras aponta o desemprego como um factor motivador para concorrer ao RC/RV. Também nas respostas à questão nº4 dos inquéritos, apesar de estarem muito divididas, a resposta Motivante foi a que obteve maior adesão pelos

inquiridos, 27%. O desemprego é sem dúvida algo que afecta actualmente a nossa sociedade, o que leva os jovens a ir parar aos Centros de Emprego após o término dos seus estudos. O Exército oferece aos jovens a garantia de um emprego durante determinado período de tempo, com uma remuneração superior ao ordenado mínimo nacional, por isso muitos jovens desempregados agarram a oportunidade que o Exército lhes proporciona.

No que diz respeito à segunda hipótese: **O Regulamento de Incentivos está adequado às necessidades dos militares em RC/RV**, esta foi totalmente verificada pelas respostas à questão nº2 das entrevistas à amostra 1, em que 80% dos entrevistados afirma que o regulamento está adequado às necessidades. Também através das questões do inquérito pode-se reforçar essa validação, uma vez que as afirmações que estão directamente relacionadas com o regulamento, ou que elas próprias constituem incentivos, surgem com uma média elevada. Como é o caso da questão nº9 com a média de 3,52, da questão nº10 com a média 3,38, e das questões nº12 e nº13 ambas com a média de 3,34. No entanto é importante referir que alguns dos entrevistados da amostra 1 afirmam que os incentivos após o ingresso lhes são negados.

A terceira hipótese: **A família constitui um factor motivacional**, não foi verificada, com base nas respostas à questão nº5 das entrevistas à amostra 1 e em parte pelas respostas à questão nº6 dos inquéritos, que obteve uma das médias mais baixas, 2,76. Isto pode dever-se ao facto das gerações mais velhas terem passado por um período difícil no Exército, quer pelo Serviço Militar ser obrigatório e as pessoas prestarem serviço contrariadas, quer pelo facto de terem passado pelo difícil período da Guerra Colonial, o que faz com que não incentivem os seus familiares mais jovens a ingressar no Exército.

A quarta hipótese: **A localização das Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos (U/E/O) tem um peso importante na decisão dos jovens**, não foi verificada como indicam as respostas à questão nº4 das entrevistas à amostra 1 onde a maior parte dos entrevistados afirma que a sua decisão de ingressar no Exército através do RC/RV, nada teve a ver com a localização das U/E/O. Esta ideia também é reforçada com as respostas à questão nº5 dos inquéritos, uma vez que obteve a segunda média mais baixa 2,67 e também um desvio padrão baixo, 1,04. São os jovens que ingressam no Exército através do RC/RV e nas idades em que o fazem não é muito habitual que já tenham família constituída, por isso a localização das U/E/O não se torna um factor muito influenciador na decisão.

A quinta hipótese: **O Exército através do actual sistema de recrutamento consegue garantir os efectivos desejados**, não foi verificada. Nas respostas à questão nº 2 das entrevistas à amostra 1 os entrevistados responderam, na sua maioria, que o Regulamento de Incentivos está adequado às necessidades de quem presta Serviço Militar em RC/RV. No entanto nas respostas à questão nº4 das entrevistas à amostra 2, metade dos entrevistados diz que este sistema de recrutamento não vai garantir sempre os efectivos necessários ao Exército, uma vez que muitos dos jovens que ingressam são motivados pelo desemprego sentido actualmente na sociedade.

6.3 REFLEXÕES FINAIS

Pode-se agora responder à pergunta de partida: **Quais as Motivações de ingresso dos militares do Exército em RC/RV?** O RC/RV que o Exército compreende permite ao militar que prestar serviço, nesses mesmos regimes, uma fidelização com o Exército durante determinado período de tempo, no qual, os militares têm garantia de uma estabilidade financeira e laboral. Segundo a Teoria das Necessidades de Maslow o indivíduo motiva-se de acordo com uma hierarquia de necessidades divididas em duas classes de necessidades, as primárias e as secundárias. Prestando serviço em RC/RV o militar vê as suas necessidades primárias satisfeitas e tem possibilidade de satisfazer as segundas. Também de acordo com a Teoria dos dois Factores de Herzberg a motivação de um indivíduo para o trabalho depende de dois conjuntos de factores intimamente relacionados, os factores higiénicos e os factores motivacionais. Assim deste modo também aqui se pode verificar que o Exército através do RC/RV garante aos seus militares os factores higiénicos e possibilita-lhes alcançar os factores motivacionais. Todas as outras Teorias da Motivação referidas no Capítulo 3 se enquadram de algum modo no RC/RV do Exército, no entanto as que referi são as que melhor espelham a sua adaptabilidade ao mesmo.

A principal motivação de ingresso dos militares que prestam serviço em RC/RV é a possibilidade de efectuar missões no âmbito da NATO e da ONU. Os militares ao efectuarem estas missões não só auferem uma remuneração bastante mais elevada como também vêm satisfeitas as suas necessidades de estima e auto-realização, uma vez que são

reconhecidos no meio em que estão inseridos, e ganham outro estatuto perante a sociedade. Por tudo isto considera-se esta a maior motivação.

Em segundo lugar surge a possibilidade de garantir um futuro mais estável com o ingresso nas Forças de Segurança ou nos Quadros Permanentes das Forças Armadas ou no Quadro de Praças da GNR e para tal a prestação de Serviço Militar em RC/RV garante-lhes preferência na admissão. Uma vez que não é possível prestar serviço em RC/RV por período de tempo ilimitado os militares vêm-se obrigados a encontrar uma saída profissional no fim do contrato. Deste modo o Exército permite-lhe o ingresso facilitado nas instituições acima referidas, o que faz com que a motivação surja da necessidade que o militar tem de se estabilizar laboral e financeiramente.

6.4 RECOMENDAÇÕES

É necessário garantir que os militares que prestam serviço em RC/RV possam sair satisfeitos com o Exército após o final do contrato, para deste modo influenciar positivamente outros jovens a prestar serviço em RC/RV passando uma boa imagem do Exército para a sociedade. Para que isto aconteça é necessário que os incentivos presentes no Regulamento estejam constantemente disponíveis e acessíveis por todos. Outro factor importante é o da formação, pois muitos dos jovens que acabam o Serviço Militar em RC/RV voltam para a sociedade com o mesmo nível de formação com que ingressaram, deste modo é necessário que o Exército lhes garanta a formação numa área específica ou os incentive a procurarem essa formação de modo a garantir uma melhor reintegração na sociedade. Por último, mas não menos importante, seria uma mudança no Regulamento de Incentivos no que diz respeito ao ingresso dos militares em RC/RV nas Forças de Segurança e nos Quadros de Praças da GNR, aumentando o número de vagas previstas para militares em RC/RV.

6.5 LIMITAÇÕES

No que diz respeito a limitações esta investigação encontrou dois grandes obstáculos, um deles o limite de páginas imposto e o outro a impossibilidade de efectuar maior número de entrevistas. O limite de páginas é insuficiente para um trabalho desta natureza. No que toca às entrevistas e uma vez que estas dependem e muito da disponibilidade dos entrevistados, o tempo exclusivo para realização deste trabalho não permite um maior número de entrevistas.

6.6 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Para futuras investigações recomenda-se realizar um estudo sobre quais os factores de desistência dos jovens desde a candidatura até ao ingresso no RC/RV, de modo a permitir soluções para baixar a taxa de desistências. Era também interessante analisar se seria rentável para o Exército, em algumas áreas específicas, dar formação aos militares em RC/RV logo após o ingresso de maneira a utilizar esses militares com formação para fazer face as necessidades. Garantindo deste modo um maior tempo de permanência desses militares no Exército e possibilitando-lhes uma melhor reintegração na vida civil após o contrato.

BIBLIOGRAFIA

Academia Militar. (2008). *Orientações para Redacção de Trabalhos*. Lisboa: Academia Militar

Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Thomson

Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (8ªed.). São Paulo: Atlas.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3ª ed.). Lisboa: editora RH.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: editora RH.

Decreto-Lei n.º 320-A/2000 (2000). *Diário da República*, 1ª Serie - A, de 15 de Dezembro, nº288, pp. 7342(2)-7342(11)

Decreto-Lei n.º 118//2004 (2004). *Diário da República*, 1ª Serie - A, de 21 de Maio, nº119, pp. 3208-3219

Decreto-Lei n.º 320//2007 (2007). *Diário da República*, 1ª Serie, de 27 de Setembro, nº187, pp. 6845-6854

Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Estoril: Principia Editora

Jornal do Exército. (2004). Ano XLV, Julho de 2004, Nº531

Jornal do Exército. (2004). Ano XLV, Novembro de 2004, Nº534

Lei n.º 174/99 (1999). *Diário da República*, 1ª Serie - A, de 21 de Novembro, nº221, pp. 6541-6550

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Sarmento, M. (2002). *Apontamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Instituto Superior Técnico

Sarmento, M. (2008). *Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

ENDEREÇOS DA INTERNET

1. Ministério da Defesa Nacional. Consult. 16 Abr 2009, disponível em <http://mdn.gov.pt/mdn/pt/recrutamento/serviços>
2. Wikipedia – A enciclopédia livre. Consult. 24 Abr 2009, disponível em www.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow

APÊNDICES

APÊNDICE A – GUIÃO DO INQUÉRITO

INQUÉRITO

Motivações de ingresso dos Militares do Exército no RC/RV

O presente inquérito está inserido no Tirocínio para Oficial de Cavalaria da Academia Militar que inclui um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) subordinado ao tema “Motivações de ingresso dos militares do Exército no RC/RV”.

Este Inquérito é um dos instrumentos principais de recolha de informação e visa a obtenção de respostas que irão ser analisadas estatisticamente, sendo garantida a confidencialidade dos inquiridos.

Muito agradeço o seu contributo, respondendo ao inquérito. Para cada uma das afirmações seguintes, existem cinco hipóteses de escolha. Por favor, opte pela que considerar mais correcta.

1 - Nada Motivante

2 - Pouco Motivante

3 - Motivante

4 - Muito Motivante

5 - Extremamente Motivante

Obrigado pela sua colaboração.

Fábio Vale

ASP TIR CAV

	Afirmação	1	2	3	4	5
1	A vida militar tem actividades desafiantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	O trabalho é variado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	A remuneração equiparada à dos militares do Quadro Permanente (QP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	A falta de emprego no mundo civil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	A localização geográfica das unidades, estabelecimentos ou órgãos do Exército	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	A existência de militares na família	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Possibilidade de efectuar missões no âmbito da NATO e da ONU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Os valores Militares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Preferência na admissão aos concursos para ingresso no Quadro Permanente de Praças da GNR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Beneficiar do estatuto de trabalhador estudante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Admissão ao Quadro Permanente das Forças Armadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	O direito à assistência na doença	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Possibilidade de ingresso nas Forças de Segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Apoio à inserção no mercado de trabalho após final de contrato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Preferência na admissão aos quadros de pessoal civil das Forças Armadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Apoio à criação do próprio emprego ou empresa após final de contrato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Unidade:

Idade:

Posto:

Género:

APÊNDICE B – GUIÃO DA ENTREVISTA À AMOSTRA 1

ENTREVISTA

Motivações de ingresso dos militares do Exército em RC/RV

A presente entrevista está inserida no Tirocínio para Oficial de Cavalaria da Academia Militar que inclui um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) subordinado ao tema “Motivações de ingresso dos militares do Exército em RC/RV”.

- 1- Quais as três principais motivações que o levaram a concorrer ao RC/RV?

- 2- Na sua opinião o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar em RC/RV está de acordo com as necessidades dos militares que prestam serviço nesses mesmos regimes?

- 3- A situação em que o país se encontra nomeadamente ao nível do desemprego foi um factor decisivo para concorrer ao RC/RV?

- 4- Foi influenciado pela localização das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O) próximas da sua residência?

- 5- A sua família foi um factor motivador para o seu ingresso?

Obrigado pela sua colaboração.

Fábio Vale

ASP TIR CAV

APÊNDICE C – ENTREVISTA 1 À AMOSTRA 1

Posto: Tenente

Nome: Susana Canizes

Função: Serviço de assessoria jurídica ao Comando da Academia Militar

Pergunta 1: Quais as três principais motivações que o levaram a concorrer ao RC/RV?

Resposta 1: As três grandes motivações que me levaram a ingressar em RV e posteriormente em RC foram:

- desenvolvimento e aperfeiçoamento em determinadas áreas relacionadas com a minha licenciatura (direito);
- estabilidade laboral e financeira;
- espírito de aventura.

Pergunta 2: Na sua opinião o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar em RC/RV está de acordo com as necessidades dos militares que prestam serviço nesses mesmos regimes?

Resposta 2: Actualmente, penso que o Regulamento de Incentivos, com redacção introduzida pelo Decreto-Lei n.º320/2007, não salvaguarda as necessidades dos militares que prestam serviço nestes regimes, na medida em que veio restringir, e em muito, os incentivos previstos no Decreto-Lei n.º320-A/2000 com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º118/2004, pois e a título de exemplo, dois grandes incentivos previstos anteriormente, a prestação pecuniária devida após o termo de serviço militar e o tempo para concorrer a fim de ingressar na Função Pública foram, no meu ponto de vista, duramente reduzidos, levando a uma desmotivação por parte daqueles que ingressaram nestes regimes. Mas, de um modo geral, o actual regulamento está de acordo com as necessidades diárias dos militares que prestam serviço em RC/RV.

Pergunta 3: A situação em que o país se encontra nomeadamente ao nível do desemprego foi um factor decisivo para concorrer ao RC/RV?

Resposta 3: Quando pensei concorrer ao regime de contrato, em 2003, a conjuntura económica era bem diferente da actual, mas a questão do desemprego é permanente, ainda mais nos licenciados, pelo que foi uma das principais razões para concorrer, tal como identifiquei na primeira pergunta.

Pergunta 4: Foi influenciado pela localização das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O) próximas da sua residência?

Resposta 4: Sim, pois sendo de Almada e antes da reestruturação do Exército se ter verificado, a localização das várias unidades existentes perto da minha residência foi um factor a ponderar.

Pergunta 5: A sua família foi um factor motivador para o seu ingresso?

Resposta 5: Sim, devido à estabilidade laboral e financeira.

APÊNDICE D – ENTREVISTA 2 À AMOSTRA 1

Posto: Aspirante

Nome: Jorge Lima

Função: Adjunto da Secção da Qualidade da Academia Militar

Pergunta 1: Quais as três principais motivações que o levaram a concorrer ao RC/RV?

Resposta 1: As três principais razões foram o facto de estar desempregado na altura em que concorri, o modo de vida militar associado à prática de exercício físico e com os valores que lhe estão associados, e por fim o prestígio associado à carreira de oficial do Exército.

Pergunta 2: Na sua opinião o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar em RC/RV está de acordo com as necessidades dos militares que prestam serviço nesses mesmos regimes?

Resposta 2: Actualmente os incentivos à Prestação de Serviço Militar em RC/RV constituem uma dimensão muito importante que pesa muito na altura de optar pela vida militar. Apesar de serem importantes, julgo que se deveria ir mais além. Por outro lado, a informação nem sempre está facilmente disponível aos interessados.

Pergunta 3: A situação em que o país se encontra nomeadamente ao nível do desemprego foi um factor decisivo para concorrer ao RC/RV?

Resposta 3: No meu caso sim, pois na altura em que concorri encontrava-me desempregado há três meses.

Pergunta 4: Foi influenciado pela localização das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O) próximas da sua residência?

Resposta 4: Não, quando concorri não foi um factor decisivo. Essa questão, põe-se mais no final da recruta e na especialidade, em que há unidades mais isoladas em que ninguém quer ficar. O mesmo se passa em relação às ilhas.

Pergunta 5: A sua família foi um factor motivador para o seu ingresso?

Resposta 5: No meu caso sim, pois incentivaram-me bastante e apoiaram-me durante todo o processo de incorporação e durante a recruta. Actualmente estão muito satisfeitos com a opção de vida que eu tomei e sentem-se orgulhosos da minha profissão.

APÊNDICE E – ENTREVISTA 3 À AMOSTRA 1

Posto: Furriel

Nome: Mateus

Função: Comandante da secção de Guarnição, Segurança e Clarins

Pergunta 1: Quais as três principais motivações que o levaram a concorrer ao RC/RV?

Resposta 1: As três principais motivações foram: ter pelo menos trabalho no período de sete anos; a remuneração, mesmo com o curso superior o vencimento seria inferior; gosto pela vida Militar.

Pergunta 2: Na sua opinião o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar em RC/RV está de acordo com as necessidades dos militares que prestam serviço nesses mesmos regimes?

Resposta 2: Na minha opinião o Regulamento está de acordo com as necessidades, mas depois de ingressarmos é negado o acesso aos incentivos.

Pergunta 3: A situação em que o país se encontra nomeadamente ao nível do desemprego foi um factor decisivo para concorrer ao RC/RV?

Resposta 3: Sim, eu tinha oferta de emprego na minha área (Engenharia Agrária), mas no entanto os vencimentos eram baixos comparados com os do Exército.

Pergunta 4: Foi influenciado pela localização das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O) próximas da sua residência?

Resposta 4: A localização é conforme as necessidades da altura em que ingressei, mas na altura as vagas eram todas longe por isso não, mas antes de sair a vaga a U/E/O influenciou.

Pergunta 5: A sua família foi um factor motivador para o seu ingresso?

Resposta 5: Não, foi iniciativa própria, não tinha ninguém no Exército. Por isso não foi um factor motivador.

APÊNDICE F – ENTREVISTA 4 À AMOSTRA 1

Posto: 1º Cabo

Nome: Carla Pereira

Função: Auxiliar administrativa na Secretaria do Corpo de Alunos

Pergunta 1: Quais as três principais motivações que o levaram a concorrer ao RC/RV?

Resposta 1: As três principais motivações foram: aventura; facilidade de concorrer; influência de outros Militares.

Pergunta 2: Na sua opinião o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar em RC/RV está de acordo com as necessidades dos militares que prestam serviço nesses mesmos regimes?

Resposta 2: Sim está de acordo, mas em muitos casos está inacessível concretamente o estatuto de trabalhador-estudante e as vagas para concurso público.

Pergunta 3: A situação em que o país se encontra nomeadamente ao nível do desemprego foi um factor decisivo para concorrer ao RC/RV?

Resposta 3: Sim, porque na altura em que concorri estava desempregada e sem perspectiva de arranjar emprego.

Pergunta 4: Foi influenciado pela localização das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O) próximas da sua residência?

Resposta 4: Não, porque a ideia era concorrer à universidade para dar continuação à minha formação.

Pergunta 5: A sua família foi um factor motivador para o seu ingresso?

Resposta 5: Não. Antes pelo contrário fui influenciada para não ingressar.

APÊNDICE G – ENTREVISTA 5 À AMOSTRA 1

Posto: Soldado

Nome: Cátia Pereira

Função: Barista no Quartel General do Campo Militar de Santa Margarida

Pergunta 1: Quais as três principais motivações que o levaram a concorrer ao RC/RV?

Resposta 1: Para mim as três principais motivações, que me levaram a concorrer ao RC foram: o facto de poder concluir os meus estudos, a maior facilidade em concorrer a concursos públicos, tais como a GNR, PSP, etc. e o facto de ter uma remuneração mediana e estável durante algum tempo.

Pergunta 2: Na sua opinião o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar em RC/RV está de acordo com as necessidades dos militares que prestam serviço nesses mesmos regimes?

Resposta 2: Penso que sim, penso que estão adequados às necessidades dos militares.

Pergunta 3: A situação em que o país se encontra nomeadamente ao nível do desemprego foi um factor decisivo para concorrer ao RC/RV?

Resposta 3: Para mim, pessoalmente não, porque na altura em que eu ingressei para a vida militar, ainda não se verificava uma taxa de desemprego tão grande.

Pergunta 4: Foi influenciado pela localização das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O) próximas da sua residência?

Resposta 4: Não. A minha motivação geral, o que me levou a concorrer, os meus incentivos, foram mesmo os aspectos que referi na pergunta 1.

Pergunta 5: A sua família foi um factor motivador para o seu ingresso?

Resposta 5: A minha família limitou-se a apoiar a minha decisão, pois por eles provavelmente não teria seguido este ramo profissional, mas como decidi que assim fosse eles apoiaram-me totalmente.

APÊNDICE H – GUIÃO DA ENTREVISTA À AMOSTRA 2

ENTREVISTA

Motivações de ingresso dos militares do Exército em RC/RV

A presente entrevista está inserida no Tirocínio para Oficial de Cavalaria da Academia Militar que inclui um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) subordinado ao tema “Motivações de ingresso dos militares do Exército em RC/RV”.

- 1- Na sua opinião quais as principais vantagens que a substituição da conscrição pela profissionalização trouxe ao Exército?
- 2- E as desvantagens?
- 3- De acordo com a função que ocupa quais são as principais motivações que levam os jovens Portugueses a ingressar no Exército através do RC/RV?
- 4- Se as condições de acesso e os incentivos à prestação de serviço militar em RC/RV se mantiverem serão estes dois regimes capazes de garantir no futuro os efectivos suficientes para levar a cabo as missões do Exército?
- 5- Em que se baseia para responder à questão 4?

Obrigado pela sua colaboração.

Fábio Vale

ASP TIR CAV

APÊNDICE I – ENTREVISTA 1 À AMOSTRA 2

Posto: Tenente Coronel

Nome: Cerdeira

Função: Chefe da Repartição de Recrutamento (DORH)

Pergunta 1: Na sua opinião quais as principais vantagens que a substituição da conscrição pela profissionalização trouxe ao Exército?

Resposta 1: Quando perguntas quais as vantagens da substituição da conscrição pela profissionalização, o que eu te posso dizer é que isto permite-nos a nós escolher os melhores, porque há um recrutamento e uma selecção e a selecção permite-nos escolher os que são mais capazes. Daí uma grande vantagem, porque os militares que vem para as fileiras são capazes e têm condições para servir as Forças Armadas. Porque no Serviço Militar obrigatório todas as pessoas vinham cá e tínhamos que nos sujeitar ao que era incorporado. Para mim a grande vantagem da profissionalização, é o militar ser o militar que a instituição lhe pede. Por isso logo à partida o militar ao querer se voluntariar, vai ter uma convicção o seu papel na instituição vai ser diferente, vai se lhe exigir formas de estar igual ao militar profissional da Academia ou da Escola de Sargentos, isto é ele passa a ser um militar profissional a tempo inteiro e essa é a grande vantagem.

Pergunta 2: E as desvantagens?

Resposta 2: A desvantagem é que estamos sujeitos à oferta, podemos ter muitos candidatos ou podemos ter poucas candidaturas ou seja iremos estar sempre dependentes do número de pessoas que têm vontade de concorrer para as Forças Armadas. Não temos um nº certo de pessoas com quem possamos dizer que vamos manter este nível durante X anos, porque não podemos antever como irão ser as candidaturas em 2010, em 2011 e 2012, podemos ter muitas candidaturas mas podemos ter poucas candidaturas. A crise de desemprego que se passa em Portugal está-nos a ajudar um bocadinho, daí que 2009 está a ser o ano com maior nº de candidatos e nestes primeiros três meses, Janeiro, Fevereiro e Março ultrapassamos todas as médias desde 2005.

Pergunta 3: De acordo com a função que ocupa quais são as principais motivações que levam os jovens Portugueses a ingressar no Exército através do RC/RV?

Resposta 3: Relativamente à questão de quais são as principais motivações, à que dividir aqui dois grupos: um que quer vir conhecer, não sabe o que é o Exército tem curiosidade e a curiosidade começa pelo contingente normal e outro que gosta de desafios e que opta pela tropa especial, portanto temos estes dois grupos. Outra motivação e todos nós temos consciência disto é a fuga ao desemprego, não somos muito atractivos no início porque um dos grandes factores de desagrado dos jovens quando vêm para as fileiras é o fraco rendimento mensal que auferem nos primeiros anos. Eu posso dizer que nos inquéritos de desistências durante as primeiras oito semanas 90% dizem que o dinheiro não chega para as viagens, isso é logo uma grande desmotivação, e onde a razão da desistência é o dinheiro não chegar. Se calhar temos de tomar aqui medidas de forma a cativa-los mal eles tenham intenção de ingressar, mas também dar-lhe todas as condições para os reter cá e não os deixar ir embora.

Pergunta 4: Se as condições de acesso e os incentivos à prestação de serviço militar em RC/RV se mantiverem serão estes dois regimes capazes de garantir no futuro os efectivos suficientes para levar a cabo as missões do Exército? Pergunta 5: Em que se baseia para responder à questão 4?

Respostas 4 e 5: Relativamente às condições de acesso eu acho que podemos manter sempre o RC/RV porque temos o militar que não sabe o que é ser militar e fica a conhecer e continua ou não lhe interessa e vai embora, leva uma ideia boa ou má depende. O contrato é uma forma de fidelizar o militar durante uns anos é uma vantagem e a partir daí temos já uma base de trabalho para futuras análises em termos de pessoal e temos um grupo de trabalho coeso que durante dois anos está connosco. Até este momento os incentivos eram bons, perdemos um bocadinho agora com o novo regime da função pública, onde com a reestruturação das carreiras já não há entradas para a função pública, que era um dos incentivos que dava no nosso conjunto de incentivos. É bom acho que devemos utilizar mais vezes o ingresso nas Forças de Segurança e na GNR, o acesso aos Quadros das Forças Armadas, isto é importantíssimo e é também uma das garantias da permanência dos militares cá, e é a nossa preocupação dar-lhes formação. Quando fosse no final ao libertar o militar para a sociedade civil envia-lo com mais formação do que aquela

que chegou cá, mais e melhor, é para nós bom sabermos que devolvemos à sociedade um cidadão mais completo, com outras ferramentas de trabalho e que o preparamos para um mundo civil cada vez mais rigoroso. Um indivíduo neste momento não pode escolher um emprego, tem de ter várias certificações para poder exercer várias actividades e só assim poderá escolher o melhor entre aquilo que for capaz.

APÊNDICE J – ENTREVISTA 2 À AMOSTRA 2

Posto: Tenente Coronel

Nome: Machado

Função: Chefe da Secção de Recrutamento (DORH)

Pergunta 1: Na sua opinião quais as principais vantagens que a substituição da conscrição pela profissionalização trouxe ao Exército?

Resposta 1: Na minha opinião não trouxe vantagens nenhuma, no fundo as pessoas que actualmente se oferecem para fazer o serviço militar na minha maneira de ver não tem motivação nenhuma, a única motivação é a falta de emprego, de forma que não vejo qualquer vantagem na substituição da conscrição pela profissionalização.

Pergunta 2: E as desvantagens?

Resposta 2: A desvantagem, e nas funções que ocupo, embora não tenha ligação directa com os candidatos, mas as candidaturas, a maior parte das candidaturas são candidaturas entre aspas “fictícias” são pessoas que fazem a candidatura mas só levam a candidatura avante se não encontrarem mais nada, se não arranjam outro emprego na vida civil. É a visão que eu tenho da correspondência que recebo dos Centros de Recrutamento, apercebo-me que há candidatos que formalizam a sua candidatura passados uns dias pensaram melhor e ou adiam as provas de classificação ou cancelam a candidatura e os motivos apresentados. Alguns poderão ser reais e acredito que sejam, por exemplo, alguns alegam para cancelar a candidatura o terem arranjado emprego lá fora. Outros alegam motivos que poderão não ser verdadeiros, motivos de saúde, motivos familiares. Portanto na minha maneira de ver, a não ser que seja grande problema de saúde, não é um problema de um familiar que leva um candidato que tem vocação e que fez a candidatura com convicção a anular a sua candidatura. A desvantagem no fundo já respondi, portanto a maior parte dos candidatos não estão vocacionados para a vida militar, é uma saída é uma forma de durante alguns anos ter uma forma de sustento, terem um vencimento ao fim do mês.

Pergunta 3: De acordo com a função que ocupa quais são as principais motivações que levam os jovens Portugueses a ingressar no Exército através do RC/RV?

Resposta 3: As motivações que levam os candidatos a vir para o exército, como já referi, é a dificuldade de obter emprego na vida civil, embora haja alguns candidatos, os que se oferecem para as tropas especiais, esses aí acredito que estejam motivados, espírito de aventura etc., agora para o contingente normal a motivação é a falta de emprego lá fora.

Pergunta 4: Se as condições de acesso e os incentivos à prestação de serviço militar em RC/RV se mantiverem serão estes dois regimes capazes de garantir no futuro os efectivos suficientes para levar a cabo as missões do Exército? Pergunta 5: Em que se baseia para responder à questão 4?

Respostas 4 e 5: Não, e nós aqui na secção controlamos também o pessoal que está na formação geral, nós temos conhecimento de todos as desistências. O motivo porque é que o candidato durante as 12 semanas, durante o chamado período experimental, o período durante o qual eles podem rescindir o contrato sem qualquer penalização, sem ter de pagar nada, o que eles alegam quando desistem são vários motivos, não serviam para a vida militar, ou não são bem informados ou então tem uma realidade diferente da que vão encontrar nas fileiras. Ou então é essencialmente por motivos económicos, eles alegam que as viagens entre o domicílio e o Centro de Instrução são muito dispendiosas, e o vencimento não dá para pagar as viagens de fim-de-semana e portanto não dá para se deslocarem ao seu domicílio. Assim a manterem-se as condições actuais, os incentivos para o pessoal em RC/RV, a manterem-se os vencimentos que auferem e a manter-se também o não haver possibilidade de colocar todos os candidatos (RC/RV) próximo das suas residências não conseguimos garantir os efectivos necessários ao exército, isto é a minha opinião.

APÊNDICE L – ENTREVISTA 3 À AMOSTRA 2

Posto: Tenente Coronel

Nome: Beir

Função: Chefe da Secção de Divulgação e Subchefe do Centro de Recrutamento de Braga

Pergunta 1: Na sua opinião quais as principais vantagens que a substituição da conscrição pela profissionalização trouxe ao Exército? **Pergunta 2:** E as desvantagens?

Respostas 1 e 2: Posso dizer-te que em termos da missão deste Centro de Recrutamento, a conscrição trazia-nos militares obrigatoriamente para o Exército, nós não tínhamos que andar a recrutar-los de porta em porta por todos os lados, eles vinham e podíamos dar-nos ao luxo de eliminar quem nós pretendêssemos. No presente momento não acontece isso, como existe um voluntariado, ou seja o elemento vem só se quiser.

Temos verificado que todos os anos é inserido na nossa missão um maior número de voluntários, eu posso dizer que o ano passado a Direcção de Obtenção de Recursos Humanos (DORH) traçou-nos como objectivo conseguir 1130 candidaturas e conseguimos ultrapassar ligeiramente as 1600 mas este ano já nos foram propostas 1700 candidaturas, ano passado fomos o único centro de recrutamento que conseguiu atingir esses objectivos. Em termos nacionais fizeram-se 7500 candidaturas, mas ficou-se aquém do estipulado pelo comando do pessoal, pelo General Ajudante General do Exército (AGE) e apesar de no ano passado não se terem atingido os objectivos, este ano quase duplicaram, porque o General AGE determinou que este ano seriam necessárias 12000 candidaturas, se nós o ano passado, que já foi um ano bom a nível nacional, em todos os centros de recrutamentos só se conseguiram fazer 7500 candidaturas, naturalmente que este ano vamo-nos ver com uma situação muito complicada. Não quer dizer que a gente vá desmoralizar, porque nós próprios aqui no Centro de Recrutamento de Braga o ano passado fizemos 1606 candidaturas como já referi, provavelmente vamos chegar às 1700 que é o objectivo, mas os outros centros de recrutamento não vão conseguir atingir esses objectivos.

Dai que nós com a conscrição podíamos ter o nº que o Exército pretendia para as Forças Armadas, agora através do RC/RV não vamos conseguir atingir de certeza absoluta, vai ficar aquém, dai que depois vocês podem verificar, no dia em que tu estiveres numa unidade, quando precisares de Praças, vai ser muito complicado ter as Praças e quando tu falares para a Direcção de Administração de Recursos Humanos (DARH) eu queria Praças, fazem-me falta não sei quantas mais eles vão-te dizer não temos, porque toda a gente se queixa e toda a gente diz que precisa de Praças. Começa a ser a Classe de Praças a que é mais escassa e a que seria mais fundamental para o funcionamento das Unidades. Portanto eu julgo que à mais desvantagens no actual sistema.

Pergunta 3: De acordo com a função que ocupa quais são as principais motivações que levam os jovens Portugueses a ingressar no Exército através do RC/RV?

Resposta 3: As motivações quer queiramos quer não, e nós vamos aos Centros de Emprego, nós abordamos os jovens, as motivações deles e o que os leva a vir para aqui é o dinheiro. Quer queiramos quer não eles vêm para aqui porque a gente os consegue aliciar a dizer que passam a ganhar 635€ agora com o aumento, isto ordenado bruto, depois tendo o 12º ano podem concorrer à Classe de Sargentos e poderão alcançar os 1300€ Eles começam a pensar na realidade nacional, porque a realidade neste País, e nós fazemos essas investigações, 60% da população nacional ganha entre o ordenado mínimo e os 600€ mensais, portanto quando a gente os começa a aliciar com ordenados que vão até aos possíveis 1300€ e que não é difícil, basta ter o 12º ano para concorrer para Sargento, abre-se uma luzinha ao fundo do túnel. Não é só o dinheiro, é também o desemprego, porque no actual contexto em que nós estamos inseridos, e se o ano 2008 já foi mau para o País, o ano 2009 vai continuar a ser mau para o País e bom para nós, por incrível que se possa dizer e porque à muita juventude que não arranja emprego em lado nenhum, principalmente as mulheres. Somos um dos Centros de Recrutamento a nível nacional que mais mulheres incorpora, porque nos nossos Centros de Emprego 90% dos jovens que lá estão inscritos são mulheres, e as mulheres têm outra determinação, têm outra visão do futuro, pretendem assentar o mais rapidamente possível, e vem para a tropa fundamentalmente pela falta de emprego fora e os bons ordenados que o Exército está a dar comparativamente com uma empresa normal lá fora.

Pergunta 4: Se as condições de acesso e os incentivos à prestação de serviço militar em RC/RV se mantiverem serão estes dois regimes capazes de garantir no futuro os efectivos suficientes para levar a cabo as missões do Exército? Pergunta 5: Em que se baseia para responder à questão 4?

Respostas 4 e 5: Não, não acredito, isto por experiência própria, até seria bom que as nossas chefias olhassem para isto, primeiro nós estamos a ter algum sucesso aqui no Centro de Recrutamento de Braga, pelo menos relativamente aos números que nos são impostos e estamos a ter algum sucesso derivado ao crescente desemprego que se verifica lá fora, porque no dia em que isto se inverter e a nossa economia a nível nacional sair desta estagnação, nós vamos ter mais dificuldades em cativar jovens, em trazer jovens aqui para dentro, porque quer queira-mos quer não o jovem ainda tem uma má opinião, ainda não está devidamente esclarecido sobre o que é a tropa, quais as vantagens. Nós fazemos isso vamos às escolas, a todo o lado, mas o jovem ou porque o pai quando fez a tropa lhe disse que se arranhava muito, que era um bicho de sete cabeças, ou por aquilo que vê nos filmes, e diz eu não quero nada daquilo, não quero nada da tropa, até porque hoje em dia os nossos jovens são cada vez mais comodistas, eles pretendem arranjar um emprego mas não pretendem arranjar um trabalho. Em função disso nós conseguimos angariar mais as raparigas até de que os rapazes, porque os rapazes quanto mais tempo poderem ficar em casa dos pais melhor, tem comida e roupa lavada e o pai ainda dá uma mesada e eles arrastam-se aí. Agora eu sou da opinião, e eu vou aos Centros de Emprego, eu contacto com os jovens, e aquilo que eu vejo é que no dia em que a recessão se alterar, o Exército vai ter mais dificuldades em conseguir angariar jovens para a tropa. Mesmo com esta recessão a nível nacional nós não estamos a conseguir cumprir os objectivos que nos são determinados, ou seja trazer para a tropa o nº de candidatos que o General AGE impõe como objectivo para o ano, no dia em que a recessão terminar ainda vai ser pior isto, porque eu posso dizer que em termos de números em 2007 este Centro de Recrutamento, e ainda não havia a tal recessão, apesar do País estar economicamente mais abaixo que os restantes países da União Europeia, nós em 2007 fizemos 650 candidaturas para o ano todo, em 2008 já fizemos as tais 1600, ou seja o número disparou derivado exactamente a esta conjuntura económica. Nestes primeiros três meses de 2009 nós já levamos quase 500 candidaturas, mas eu e com a programação que nós temos tenciono terminar o mês de Março no mínimo com 600 candidaturas. Em três meses 600 candidaturas, daí que lhe posso dizer que no final do ano as 1700 que são impostas pela DORH, estou em crer que

nós as vamos conseguir cumprir, um bocadinho à risca mas vamos conseguir. Mas o futuro não passa por aqui porque os incentivos que são dados aos jovens, apesar dos ordenados, o restante falha em todos os campos, eu às vezes quando divulgo num Centro de Emprego, ou vem aqui um jovem ao Centro de Recrutamento fazer uma candidatura e nós transmitimos-lhe muitas coisas, que eu fico com a sensação que nós estamos a enganar o jovem, porque um dos incentivos que nós damos além do ordenado é o estatuto de trabalhador estudante, a lei diz que eles podem ter até oito horas semanais à escolha deles para assistirem às aulas, em muitas Unidades na prática não se verifica isso. Aqui no Centro de Recrutamento ao pessoal que trabalha comigo estou a dar isso, porque tenho consciência que está na lei e está escrito, mas nas Unidades há Comandantes que não dão, ou se dão dizem levam um dia inteiro para fazer as oito horas, por exemplo à segunda ou à sexta-feira, mas não lhes dão a escolher por exemplo poder tirar uma hora à Segunda de manhã para assistir a uma aula e à Segunda de tarde para assistir a outra e por aí fora, não dão. A maior parte dos Comandantes, porque eu tenho conhecimento disto através dos candidatos que depois aparecem aqui e vem dizer vocês disseram que nós podíamos fazer isto e não sei o que mais e na realidade não podemos. Depois nas condições de benefícios que nós estamos a dar, existe uma lei que diz que podes ingressar na GNR até aos 28 anos, mas que podes congelar dois anos, à dois anos atrás tive um caso de uma Praça aqui que concorreu com 29 anos, portanto pela lei podia concorrer, porque podendo congelar dois anos podia concorrer até aos 30 anos, meteu o papel para o concurso e foi indeferido porque a GNR diz que só pode concorrer até aos 28 anos. Fomos consultar o Diário da República e está lá na lei que pode congelar 2 anos e portanto podia concorrer, mas no artigo a seguir a GNR diz que só podem concorrer até aos 28 anos. Foi colocado este assunto à DORH, que o indeferiu e remeteu para o Comando do Pessoal, o Comando do Pessoal diz para o soldado em causa meter uma acção em tribunal e fazer uma participação ao Ministério Público sobre a ocorrência, ou seja nem a própria instituição está a defender os próprios Militares. Remeteu-se o caso para o Ministério da Defesa Nacional se pronunciar sobre isto, disseram a mesma coisa, disseram que pela lei militar tem direito a concorrer, mas como na lei da GNR existe um artigo que diz que só podem ingressar até aos 28 anos. O militar podia levar isto em frente através dos tribunais civis, ou seja nem a nossa instituição que coloca estes incentivos os consegue fazer cumprir, ou seja não funciona como devia funcionar. O estatuto do trabalhador estudante que é um dos grandes incentivos também não funciona como devia funcionar, então isso é gravíssimo, outro dos

incentivos que diz que nós os militares temos preferência nos concursos para a Função Pública, não se está a verificar, nem sequer existe na prática isso, o único que poderá existir e que temos preferência é nos 30% para a GNR e nos 15% para a PSP esses ainda se verificam, porque os outros se abrir um concurso em Diário da República para um organismo quaisquer da Função Pública nem sequer existe essa preferência, apesar de estar escrito não existe. Quando vou a um Centro de Emprego, ou quando faço uma candidatura a um jovem e lhes vou dizendo o que está na lei fico com aquela sensação que o estou a enganar, que os estou a aldrabar, que os estou a levar para um caminho que não corresponde à realidade, porque a gente vai-lhes pintando estes objectivos que de facto são bons, está-lhes a pintar um mundo cor-de-rosa e depois quando eles ingressam a realidade é diferente.

Outra das coisas que falha a 200%, já nem é a 100%, e nós não fazemos muitas candidaturas porque os jovens hoje em dia o que eles querem é por exemplo, um jovem que é daqui de Braga, quer ficar aqui em Braga, quer ficar no Regimento de Cavalaria, um individuo que é de Lisboa quer ficar em Lisboa, verifica-se que a maior parte dos candidatos que a gente consegue aqui na nossa área vão para Santa Margarida, daí um elevado número de desistências, porque quando um jovem faz a sua candidatura ele tem as suas preferências, a sua área funcional, que é outra das coisas que falha. Um jovem pode escolher por exemplo Transportes, Serviços e Polícia do Exército, é incorporado e quando chega a Vila Nova de Gaia, ou noutro Centro de Formação é lhe logo dito por exemplo vocês Serviços, mas este turno vai todo para Artilharia de Campanha, e vai todo para Santa Margarida. Ou seja um jovem pensa logo assim, ora então eu vim para a tropa, escolhi uma determinada área funcional e uma determinada área geográfica e agora é-me dito assim a seco quem vos disse isso enganou-vos este turno vai para Artilharia de Campanha e vai para Santa Margarida, naturalmente que muitos jovens se vêem enganados, vêem-se aldrabados e desistem. Há um grande número de desistências por causa disto, ou seja nós aqui em Braga posso dizer que o ano passado fizemos um estudo ao Regimento de Braga e julgo eu que só 12% do efectivo que tem aqui era das redondezas de Braga, a grande maioria era da parte de baixo do País, inclusive havia um condutor que era de Faro, residia em Faro e queria ir para Faro mas não conseguiu e ficou aqui em Braga. A gente pergunta aqueles que nós conseguimos recrutar aqui no norte, porque é que uma maior percentagem não fica aqui no Regimento de Cavalaria, e porque é que o Centro de Recrutamento de Coimbra não pode dar mais elementos para Santa Margarida. Até propriamente Lisboa que

tem muitos candidatos não dá também para Santa Margarida, é mais fácil um jovem de Coimbra que tem de fazer 80 km para ir para Santa Margarida de que um jovem daqui de Viana do Castelo, porque vê a vida dele a andar para trás. Daí que os incentivos não estão a funcionar como deviam estar, porque os jovens vêm-se enganados, e eu julgo que estes incentivos deveriam, pelo menos os que existem, ser ponto de honra. Se a lei diz que o jovem pode ir às aulas e à escolha dele ter até oito horas semanais, o jovem devia poder fazer isso, não devia ser confrontado nas Unidades com o Comandante que diz, não senhor, não pode não é viável, há Unidades que não dão, há Unidades que só dão algumas, há Unidades que metem muitas limitações e condicionamentos. Aqui o Centro de Recrutamento de Braga deve ser dos poucos que está a levar à letra e o que os jovens tem direito e está-lhes de facto a ser concedido e vai-se harmonizando as coisas. Reconheço que não é fácil para um Comandante dizer assim, porque um jovem que tem direito a oito horas e escolhe por exemplo uma aula a meio da manhã, outra a meio da tarde, acaba por não trabalhar nada, mas acaba por haver harmonia, tem de se dialogar com eles, eu tenho aqui indivíduos que fazem isso, mas em contrapartida eu digo-lhes, eu concedo-te isso mas como nós temos muitas saídas ao fim-de-semana para ir buscar jovens a muitos lados, eu digo-lhes durante a semana deixo-te estudar, mas no fim-de-semana és voluntário para todas as saídas, e eles não metem condicionamentos nem dizem que não. Eles sabem que se estão a ser beneficiados numa situação e por isso também tem de dar algo deles à instituição, é uma questão de a gente harmonizar as coisas.

Outro dos exemplos que te posso dar, tivemos aqui uma rapariga licenciada e estes exemplos devem ser registados, são fundamentais, porque os licenciados podem vir para a tropa e entrar como soldados, a lei não especifica que só podem concorrer aos concursos externos para vir para aqui como Oficiais e Sargentos. Eles podem entrar como Praças e alguns vêm aqui e reconhecem que as condições são boas e querem fazer uma candidatura. Tivemos uma rapariga que fez aqui uma candidatura, foi para a Mafra à Escola Prática de Infantaria e apesar de ser licenciada, apesar de ter escolhido Transportes e tirou especialidade de Transportes, foi para Mafra para à cozinha, a lavar pratos, tachos e o chão da cozinha etc.. Uma rapariga que é licenciada, que escolheu Transportes, ou seja quando foi para uma Unidade para exercer funções na área que se especializou, não só não a foi exercer como foi para a cozinha, ou seja em termos de Recursos Humanos estamos a funcionar muito mal, porque mesmo sendo soldado sendo Praça era licenciada, poderia ser reaproveitada para uma secretaria ou noutra coisa qualquer, mas nunca na cozinha a lavar

pratos. Estas coisas não funcionam bem porque depois aquilo que eles escolhem, aquilo que eles pretendem nem sempre corresponde às expectativas deles.

Este caso não é único, aparecem aqui muitas coisas destas, a gente tenta os demover dizendo assim, mas pronto tu podes tentar aguentar mais uns tempos aí na Unidade, depois vais ver que vais ter melhores condições etc.. Esta rapariga tomamos conhecimento disso e naturalmente revoltou-nos e falamos para a DARH mandamos emails e soubemos que a rapariga passado um mês até passou para Aspirante, porque era licenciada e a DARH, arranjou uma vaga para ela e promoveu-a a Aspirante. Mas se neste caso a rapariga não tivesse vindo aqui falar, a dizer que a enganamos, se calhar neste momento ainda estaria como Praça e na cozinha a lavar pratos e tachos se não tivesse desistido, porque ela veio cá dizer eu vou-me embora, eu quero desistir, não é aquilo que vocês me disseram, não foi aquilo que eu escolhi, não era aquilo que eu queria, portanto nós assim que motivações é que estamos a dar aos jovens, nenhuma. A realidade que eles podem encontrar nas Unidades é completamente diferente daquilo que a lei específica, e dos incentivos que lhes fazem crer que eles poderão arranjar. Eu digo estes incentivos são bons para a realidade do País, o problema é que eles não se concretizam, não existem, daí que nós vamos ter no futuro muitas dificuldades, já as temos, mesmo com esta crise que existe no País, mas no futuro, quando isto mudar, muitas mais dificuldades vamos ter em angariar jovens e em conseguir atingir os objectivos que o Exército nos propõe em termos de Praças. Isto não é só, também nos concursos externos, posso-te dizer que para os concursos externos, para Oficiais e Sargentos o ano passado abriu um concurso, julgo que para 175 ou 180 vagas, foi o primeiro de Oficiais, só em Viana do Castelo tinha mais de 100 voluntários que diziam que iam meter o papel, mas depois constatamos que a nível nacional só foram preenchidas 100 vagas, ou seja aquelas pessoas todas que disseram que iam concorrer, acabaram por não o fazer. Contactadas essas pessoas, umas porque se informaram por amigos ou familiares que tinham na tropa e que lhes disseram atenção isso não é bem assim como eles dizem, tu vais ter de ir para aqui ou para ali, o graduado tem de fazer a Recruta dele e a Instrução Complementar em Vendas Novas, quem é de Viana do Castelo ou de Braga, quando muito ainda vão a Vila Nova de Gaia fazer a Recruta para Praças. Para concursos externos tem de ir a Vendas Novas, é longe, na realidade é longe. E mesmo nesses concursos eles concorrem às escuras, e concorrem às escuras porquê? Porque quando sai em Diário da República as vagas, só diz por exemplo 72 vagas para Infantaria Mecanizada, 10 vagas para Cavalaria, 15 vagas para Artilharia de Campanha, mas não diz

o local, não dizem se as vagas de Cavalaria é para Braga, se é para Abrantes, se é para Santa Margarida, ou se é para Estremoz, não dizem nada disso, e o candidato diz: então eu vou concorrer às escuras? Porque normalmente as pessoas pretendem ficar perto da residência, se no concurso não vem o local das vagas, dizem não vou, eu para longe não quero ir, isso leva as pessoas a não concorrer.

Na experiência, na prática, porque nos Centros de Recrutamento, e eu mesmo como Tenente Coronel não precisava de ir, mas vou porque tenho por apologia ir para saber, para constatar, porque se tu queres chefiar qualquer Secção tens de ir aos locais, tens de falar com os jovens. Nós vamos às escolas, vamos aos Centros de Emprego, vamos às paróquias, vamos a todo o lado, feiras de profissões, feiras de actividades, participamos em tudo que nos é pedido, ou seja temos um contacto permanente e diário com os jovens dentro da faixa etária dos 18 aos 24 anos ou aos 27 anos para licenciados. Mas mesmo fora desta faixa etária falamos muitas vezes com os pais, porque muitas vezes são os pais que trazem os filhos aqui e querem saber das condições, e acham aliciantes mas depois também nos vem dizer que andamos a enganar o pessoal ou seja, é fruto da experiência que a gente tem no dia a dia, porque é assim, só indo aos Centros de Emprego e a todos estes locais a gente consegue responder. Porque estas entrevistas que tu pretendes fazer sobre as motivações dos jovens, nós também fazemos as perguntas, mas tiramos rapidamente as respostas, o que é que leva um jovem a vir para a tropa, aquele que fez a candidatura e que quer vir por dinheiro vê-se logo qual é o interesse dele, se é para estudar, se é para concorrer à GNR ou à PSP. Nós também tiramos logo essa motivação do jovem, ou seja isto está respondido, é fruto das nossas saídas, nós não nos limitamos a estar aqui dentro à espera que venham, que o candidato entre pela porta que venha aqui, não nos limitamos a isso, se assim fosse não fazíamos nem um terço das candidaturas que fazemos.

Sobre este assunto muita coisa havia a dizer, podíamos ficar aqui o dia inteiro a falar, podia-te dar exemplos de muitas situações que os incentivos não se cumprem, dei-te dois exemplos, que foi aqueles que me passaram na cabeça, mas existem inúmeros deles. Há inúmeros problemas, nas provas de qualificação e selecção podia-te dizer por exemplo: um jovem para vir para a tropa vai fazer as provas de qualificação e selecção, começa por fazer umas provas físicas e depois os exames médicos, as provas físicas não são difíceis, mas existem e eu pergunto o porquê da existência dessas provas físicas? Quando havia o Serviço Militar Obrigatório o jovem vinha para a tropa e não precisava de fazer provas

físicas nenhuma, porque depois a condição física era-lhe dada cá dentro na Recruta quando ele chegava, que remédio ele tinha, começava a aprender, começava a ter educação física. Porque é que agora estamos a fazer uma prova física que é eliminatória para os jovens. Mais um aspecto sobre estas provas que me admira bastante é que são cinco provas que a constituem e que ele tem de superar em termos de condição física, mas qualquer uma das provas pode colmatar a outra, ou seja se por exemplo ele tem de fazer quinze extensões de braços no solo e só fizer sete mas se em vez de fazer vinte e cinco abdominais ele conseguir fazer quarenta, pelo facto de ter feito mais abdominais vai colmatar o ter feito menos extensões de braços no solo. Agora eu pergunto o porquê da existência da diferenciação dessas provas, porque se eu fizer zero extensões de braços no solo, mas conseguir fazer por exemplo sessenta abdominais, já não importa o ter feito zero extensões de braços, porque compensei na outra. Eu pergunto compensação? Então porque existem estes cinco tipos de provas físicas se umas podem compensar as outras, é porque elas são assim tão necessárias. Quanto a isto e conforme foi dito nós no Exército partimos da posição de “empranchado”, sem apoio de joelhos no chão, na Força Aérea metem o joelho no chão, fazer extensões de braços no solo com os joelhos no chão, eu fazia 10000 se me fosse preciso desde que me aguenta-se e não tivesse sono nem fome, porque sabemos perfeitamente que é diferente. Ou seja falamos no Exército mas falamos nas Forças Armadas, porque as provas são as mesmas, são idênticas, tudo é idêntico, mas cada um trabalha de forma diferente. Há aqui muitas coisas que podíamos dizer, os incentivos estão a ser mal aplicados. Nas provas físicas também ficamos com um ponto de interrogação, porque há muita gente que chumba, eu sei que chumbam nestas provas, mas se um indivíduo vem para a tropa, eu durante a Recruta e durante a Instrução Complementar vou administrar-lhe educação física todos os dias, ou seja eu vou partir do princípio que quando ele chegar no final das doze semanas, ele já tem uma preparação física e vai atingir os objectivos que eu pretendo dele. Se ele quer ir para Infantaria, Cavalaria, ou não sei o quê, aquilo que ele pretende não é no primeiro dia nas provas que vai fazer que se justifica, porque no passado na conscrição, quando havia o Serviço Militar Obrigatório não acontecia isso, os jovens vinham pura e simplesmente para a tropa e depois dentro da tropa é que iam ganhar a condição física, naturalmente isto muda. Mas há muita coisa que nós podíamos aqui alongar durante o dia e que não funcionam bem, daí eu digo-te se calhar tu estás a ter a tua primeira abordagem com isto, mas isto não funciona como devia funcionar, nós na minha opinião não vamos atingir os objectivos impostos pelo escalão superior, neste

caso o Comando do Pessoal. Acho que são objectivos bastante irreais, não correspondem à realidade, isto é a minha ideia. Quem está no Comando do Pessoal apontou como necessário 12 000 Praças para o Exército, tem de haver 12000 candidaturas, mas não vêm ao terreno verificar como é que se faz a abordagem aos jovens, como se fazem as candidaturas, qual a receptividade dos jovens em vir para a tropa ou não.

APÊNDICE M – ENTREVISTA 4 À AMOSTRA 2

Posto:

Nome: Doutor António Cardoso

Função: Chefe da Divisão de Incentivos (MDN)

Pergunta 1: Na sua opinião quais as principais vantagens que a substituição da conscrição pela profissionalização trouxe ao Exército?

Resposta 1: Eu não sou do Exército, já passei por lá e neste momento o que penso que tenho é uma visão mais ou menos integrada dos três Ramos das Forças Armadas, a esta pergunta não conseguimos responder sem antes pensar quais os pilares em que assenta o modelo de profissionalização e comparar esses pilares com o modelo de Conscrição. O que é que nós tínhamos no modelo de conscrição, o que é que se entende por modelo de conscrição, é um modelo que sujeita todo o cidadão de uma determinada sociedade a prestar um serviço à sociedade, ao País através da participação na defesa, através da integração nas Forças Armadas, durante um determinado período. Estamos a falar dum princípio de conscrição universal, o que nós tínhamos em Portugal nos últimos tempos, era tudo menos uma conscrição universal, porque aquilo que eu considero, é que estavam sujeitos aos pilares e aos pressupostos da conscrição apenas um conjunto definido da população que era balizado de acordo com as necessidades do próprio Exército em termos funcionais. Isto não é um modelo de conscrição universal, mas um modelo que utilizando uma prerrogativa da conscrição se mantinha e era utilizado para manter em funcionamento uma determinada estrutura, eu sou um bocadinho sensível a estas coisas. Ou falariam de conscrição universal, e aí estariam todos os cidadãos perante uma mesma obrigação e o mesmo dever, ou então por critérios meramente funcionais só subjugamos uma determinada componente da população ao cumprimento desse dever, por sinal e por isso é que eu sou sensível a estas coisas, a componente da população mais fragilizada, que eram os que tinham menos habilitações literárias, os que estavam pela idade, aos dezoito anos em pleno processo de inserção, ou às cambalhotas no mercado de trabalho, era portanto essa franja da população fragilizada do ponto de vista social e profissional que era normalmente chamada ao cumprimento do dever, portanto isso não era uma conscrição

universal, era uma conscrição baseada em pressupostos de natureza funcional e geradora por causa disso de alguns desequilíbrios do ponto de vista social.

Ora um modelo que permite a manutenção desse tipo de coisas, como é obvio a sociedade não o podia manter, ou aceitar como legítimo durante determinado período de tempo, e daí esta questão que se coloca, as Forças Armadas e o Exército adoptaram um modelo de profissionalização por estratégia, ou por pressão social. Eu acho que ouve aqui também falhas na forma como a profissionalização foi implementada, ou definida para ser implementada nos três ramos das Forças Armadas, mas acho que é um aspecto interessante, não foi só uma decisão das Forças Armadas adoptar do ponto de vista organizacional e funcional, não sabemos quais são as vantagens funcionais do modelo de profissionalização. Investir na formação de alguém que está ao serviço apenas 4, 5 ou 6 meses é deitar dinheiro à rua, quando essa pessoa esta preparada para desempenhar a função essa pessoa vai embora, portanto não há retorno em termos de investimento, e tendo em conta a natureza das missões, e quer queiramos quer não a natureza e a evolução do próprio equipamento, em termos tácticos é provavelmente necessário uma aposta muito mais vincada na formação, e isso não tinha qualquer tipo de cabimento no modelo de conscrição como aquele que nós tínhamos baseado em quatro meses, em quatro meses não havia rentabilidade em termos de investimento da estrutura formativa. Portanto em termos de preparação técnica, de nível de empenhamento ou de gestão de Recursos Humanos, não há o mínimo de dúvida que umas Forças Armadas assentes numa matriz profissional em cidadãos que aderem voluntariamente, é uma profissão e porque aderem voluntariamente se vinculam em termos emocionais, afectivos e profissionais a essa profissão. Portanto não tenho a menor dúvida de que do ponto de vista funcional a profissionalização traz vantagens para o Exército e para as forças armadas em geral. Agora convém que pelo facto de assumirmos estas vantagens, não nos impeça de reflectir sobre o processo como foi adoptado o modelo de profissionalização e o papel que a sociedade, o conjunto de acções sociais, os partidos políticos, as organizações juvenis etc., tiveram na luta contra a conscrição, e contra a obrigatoriedade de dedicar às Forças Armadas uma parte significativa da vida, numa fase em que os jovens precisavam era de apoio para ingressar no mercado de trabalho, e não de qualquer outro tipo de entrave.

Pergunta 2: E as desvantagens?

Respostas 2: Vou apresentar uma desvantagem que eu considero que é uma vantagem, que é a obrigatoriedade de mudar a estrutura, ou seja aquilo que eu penso que o Exército tentou durante um determinado período de tempo, não digo que fosse deliberado, mas é a própria cultura organizacional e o facto de ser pesada, e o facto de ser difícil de mudar, penso que houve uma espécie de coexistência entre uma adesão, um vínculo contratual ou profissional entre Militares e uma estrutura organizacional do Exército que ainda era assente na conscrição e no Serviço Militar Obrigatório. Isto via-se antes em termos de tratamento, um militar profissional era tratado como era um soldado do Serviço Militar Obrigatório, e só passados uns tempos os Comandantes de Unidade, Comandantes de Pelotão e Instrutores se aperceberam que estavam perante uma realidade diferente, porque quando esse militar profissional sentia que as coisas não estavam a tomar o rumo, que lhe estavam a ser frustradas as expectativas que tinha criado quando ingressou, simplesmente ia embora. O soldado do Serviço Militar Obrigatório não podia, mas este ia embora, isto tem obrigado a uma mudança de mentalidades e a uma mudança de formas de organização do próprio ramo, que parecendo que é uma desvantagem porque cria de facto um conjunto de constrangimentos em termos funcionais, não é fácil um Comandante duma Unidade, porque tem estruturado, tem definido um conjunto com determinado número de efectivos como qualitativos e por decisão desse efectivo de um momento para o outro vê-se privado de uma percentagem significativa porque eles decidiram ir embora, portanto isto é uma desvantagem, coloca a necessidade da existência de planos de contingência, mas é uma desvantagem que tem o seu lado positivo, porque obriga toda a estrutura do Exército a repensar porque é que estas coisas acontecem e a preparar-se para que não tenham uma outra desvantagem, é um combate.

Vamos lá ver no modelo da conscrição o planeamento de efectivos como é que se fazia, cada uma das Unidades definia para o ano, para um determinado ano qual o tipo e número de efectivos que queria incorporar, precisava de 50 condutores, 50 cozinheiros, 50 artilheiros, portanto estava definido o número de efectivos e íamos à sociedade buscá-los, isto porque o Serviço Militar Obrigatório assim o permitia. Hoje no modelo de profissionalização é ao contrário, precisamos de efectivos e temos que ir á sociedade conseguir convencê-los, e ser atractivos para que eles possam vir e para que nós possamos cumprir as nossas missões. Em termos de desvantagem, se é que podemos considerar isto

uma desvantagem, obriga as Forças Armadas a concorrer no mercado de trabalho, como um agente empregador e não apenas a ter como imagem da instituição o garante da soberania e a defesa do país. E como agente empregador, é concorrente das outras empresas. No modelo de profissionalização, nós vamos busca-los ao mercado de trabalho e temos de ser credíveis e suficientemente atractivos para recrutar os jovens, que do ponto de vista quantitativo e qualitativo fazem falta para o ramo. Mas depois temos de ser suficientemente credíveis em termos de percurso formativo e do percurso profissional que proporcionamos a estes jovens para que as outras entidades empregadoras, às quais nós ganhamos a primeira corrida na busca do efectivo, sejam capazes ou tenham confiança para absorver o efectivo que nós vamos devolver ao mercado de trabalho, depois de terem passado um determinado período connosco. Portanto, temos de ter esta dupla componente, sermos suficientemente atractivos para captar os jovens que precisamos para o desempenho das funções, e temos que desenvolver um capital de confiança junto das outras entidades empregadoras para que elas aceitem como uma mais valia os efectivos que nós depois colocamos no mercado de trabalho e que tem que ser inseridos, porque se “depositamos” ex-militares no desemprego, isso vai ser um abalo em termos de confiança das Forças Armadas, enquanto entidade empregadora e formadora. E quer queiramos, quer não, estas coisas vão influenciar a nossa capacidade de Recrutamento.

Portanto a desvantagem que eu vejo em toda esta dinâmica é a necessidade da estrutura gestora da defesa nacional, o Exército e o próprio Ministério da Defesa Nacional criarem um conjunto de mecanismos que sejam capazes de lidar com todos estes constrangimentos e todas estas variações contextuais que não existiam no modelo de conscrição, que era muito mais cómodo a este nível.

Pergunta 3: De acordo com a função que ocupa quais são as principais motivações que levam os jovens Portugueses a ingressar no Exército através do RC/RV?

Resposta 3: Falando do Exército, e das diferenças significativas entre as motivações de ingresso de um jovem que ingressa no Exército e um jovem que ingressa na Força Aérea ou na Marinha, as motivações são de facto de outra ordem. Não só há cursos e características diferentes, antes do ingresso por parte destes jovens, como depois após o ingresso há também perspectivas e motivações com algumas diferenças. Isso tem a ver com os instrumentos que cada um dos ramos proporciona para o desenvolvimento de uma

carreira, isto é um aspecto. Mas eu penso que a este nível este aspecto poderá não ser o mais decisivo. Um jovem que ingressa no Exército, ingressa não só por motivos, mas também por um conjunto de características diferentes, é tendencialmente menos escolarizado, que um jovem que se candidata e ingressa na Força Aérea e na Marinha, e quando digo menos escolarizado, isto tem a ver com imagens e representações, isto é, o Exército é visto em termos de imagem e de representação como um dos ramos mais militar, ou seja, aquele que melhor incorpora um conjunto de aspectos simbólicos que a sociedade atribui as Forças Armadas. Missões de natureza estritamente militar, o desafio, a resistência física, etc.. A Força Aérea por outro lado, é vista como um ramo mais tecnológico, um ramo em que há uma maior comunicação entre as actividades desenvolvidas dentro do ramo e actividades paralelas, que são desenvolvidas no mercado de trabalho. O que faz com que a Força Aérea seja vista pelos jovens como um ramo em que podem rentabilizar e potencializar ainda mais as qualificações escolares e profissionais que têm á partida.

O Exército é visto como o ramo que nestas qualificações escolares e profissionais, tem o peso menos decisivo, portanto aqueles jovens que tem escolaridade mais reduzida, vêm no Exército o ramo onde isso lhes pode causar menos transtorno, onde isso poderá não ser um *handicap*, porque aquilo que o Exército transmite em termos de imagem é que isso não são factores decisivos. Portanto, aquilo que vemos é que um ingresso no Exército é sustentado por uma atracção relativamente á cultura, aos valores e ás missões que o próprio ramo desempenha. Enquanto que um ingresso que é projectado para a Força Aérea, é visto como um ingresso para obter segurança profissional, para aumentar qualificações, para ingressar no ensino superior, a lógica é outra.

Aquilo que nós temos notado desde 2000 até agora, é que de facto, o ingresso no Exército assenta em aspectos de natureza mais específicos da cultura militar. Participar na defesa e nas missões de paz, que são missões de natureza, claramente, militares e que em muito tem contribuído para dar visibilidade ao ramo e ao país. Possibilidade de conhecer renovada atracção pelas actividades emissoras do ramo, atracção pelos valores e características da vida militar, são de facto as motivações em que tem assentado o ingresso no Exército, e quanto a isso, há alguma diferença em relação aos outros ramos.

O paradoxo aqui, e isto a nós causa-nos alguma perplexidade, até porque do ponto de vista teórico não estávamos nada á espera, que um ingresso assente numa matriz de

motivações desta natureza. É um ingresso que pressupõe maior vinculação do indivíduo á organização, uma maior identificação do indivíduo ás características e ao próprio funcionamento do ramo, á disciplina e ao rigor, portanto seria de supor que seriam estes os militares mais interessados em desenvolver uma carreira dentro do próprio ramo. E ao contrário do que estávamos á espera, não foi isso que encontramos. Encontramos uma maior vinculação, maior desejo de construir uma carreira no ramo por parte dos militares da Força Aérea, de que por parte dos militares do Exército. Apesar do ingresso no Exército se justificar por estes factores. A estruturação de trajectórias profissionais por parte destes militares, passa muito por uma saída para as Forças de Segurança. E ao concluir o inquérito vai reparar que no fim adoptamos uma estratégia de cenários que é, estando em qualquer destes cenários garantido o ingresso, nos quadros permanentes do Exército, o emprego na vida civil, em relação ás Forças de Segurança, estando qualquer deles garantido, qual seria aquele que lhes solicitava maior interesse ou atracção. Para os militares do Exército, a saída para as Forças de Segurança era de facto o cenário com maior atractividade. O que para nós funcionou aqui, como algo diferente do que encontramos nos estudos feitos, e que analisamos em termos de Forças Armadas francesas e Forças Armadas espanholas, e que é algo que vamos procurar estar atentos nos próximos estudos para ver como é que as coisas evoluem.

Pergunta 4: Se as condições de acesso e os incentivos à prestação de serviço militar em RC/RV se mantiverem serão estes dois regimes capazes de garantir no futuro os efectivos suficientes para levar a cabo as missões do Exército? Pergunta 5: Em que se baseia para responder à questão 4?

Respostas 4 e 5: De facto nós temos um Regulamento de Incentivos que visa actuar nas diferentes vertentes do processo de profissionalização ou seja ser suficientemente atractivo para atrair jovens para o desempenho de funções nas Forças Armadas ser suficientemente atractivo e estruturado numa lógica progressiva ou de acesso progressivo para os manter cá durante um determinado período de tempo e se virmos uma grande parte dos incentivos é activada após o cumprimento de um conjunto de anos de serviço nas Forças Armadas e ter também um conjunto de instrumentos capazes de proporcionarem a estes militares uma reinserção no mercado de trabalho adequado, portanto é um Regulamento de Incentivos multidimensional, funciona para recrutar, para manter e para

reinsserir. Agora não me parece que seja um instrumento capaz de, por si só, garantir no futuro os efectivos suficientes para levar a cabo as missões, seja do Exército seja doutros ramos porque é demasiado difícil que um Regulamento de Incentivos sozinho e por si só consiga recrutar pessoas para a organização. Este processo de Recrutamento tem de ser visto numa lógica multidimensional.

Há um conjunto de variáveis de contexto que interferem no processo de Recrutamento, uma das que me preocupa particularmente e que se vai agudizar nos próximos tempos é a componente geográfica, não nos podemos alhear ao envelhecimento da população e ao facto de existirem cada vês menos jovens para ingressar no mercado de trabalho, a população está a envelhecer, a natalidade está a diminuir logo o número de jovens também, apesar do desemprego. O desemprego jovem não é um problema assim tão grande como se pensa.

Uma coisa é o Regulamento de Incentivos enquanto instrumento conceptual outra coisa é a aplicação do Regulamento de Incentivos na realidade ou seja enquanto instrumento operativo, outra coisa é a informação e o conhecimento que o público que é visado que é alvo do Regulamento de Incentivos tem acerca do mesmo, e portanto todas estas componentes tem de ser asseguradas. Uma das coisas que nós notámos nos exemplos que temos vindo a falar é um reduzido conhecimento da população militar relativamente ao Regulamento de Incentivos, e não é conhecer o Decreto Lei é conhecer a funcionalidade, conhecer os incentivos, conhecer como se acede a eles e em que condições e quem é que é responsável pela sua aplicação etc.. Portanto há 3 ou 4 incentivos que toda a gente conhece que é uma indemnização peculiar que levam no fim do RV/RC é o estatuto de trabalhador estudante, a saída para as Forças de Segurança, todo o resto é desconhecido, passa ao lado, é um trabalho que tem de ser feito não só pelo Exército, mas também pelo próprio ministério no sentido de criar consciência logo aquando do ingresso. É uma informação que tem de ser prestada desde o primeiro dia de que há um conjunto de incentivos capazes ou passíveis de auxiliarem o militar enquanto cá está e no período de transição para a vida activa, portanto há margem de manobra para o papel dos incentivos e do regulamento de incentivos crescer nestas três componentes que falei, capacidade de recrutar, manter e reinsserir. Há muita coisa por fazer e nós nos últimos tempos temos procurado desenvolver um conjunto de mecanismos principalmente na óptica da reinserção, porque para nós é quase como o parente pobre do processo de profissionalização, no recrutamento há várias

entidades que se preocupam todos os dias no terreno em arranjar jovens com a permanência. Penso que também tem sido um trabalho interessante no sentido de responsabilizar todas as Unidades pelo cumprimento ou pela necessidade de potenciar a permanência de jovens, com a reinserção ou o acompanhamento do militar após o período de permanência nas Forças Armadas tem havido um certo esquecimento. Foi por isso que a Direcção Geral o ano passado aproveitando esta lacuna, procurou criar um instrumento de intervenção que apoie e facilite esses militares no processo de transição, e que se for bem sucedido vai ter reflexo nos processos que estão a montante. É portanto a margem para o processo de Regulamento de Incentivos crescer nas três dimensões. Agora o recrutamento não é só regulamento de incentivos, há outros relacionados com a representações, imagem e credibilidade da organização com outra actividade das funções que o Regulamento de Incentivos não cobre sozinho, é uma peça e um instrumento que pode ter um papel mais potenciado se apostarmos na informação, na utilização e na aplicabilidade do regulamento, mas tem que ser visto apenas como um instrumento neste processo e não como o instrumento deste processo, porque é um processo que envolve um conjunto de dimensões muito mais vasto, até dimensões essas que abrangem a população que está disponível e que é susceptível de ser recrutada, que é cada vez menos, pois tende a ter trajectórias escolares cada vez mais longas portanto são cada vez menos os jovens que aos 18 anos estão disponíveis para ingressar no mercado de trabalho. Aquilo que a maioria quer é desenvolver um processo educativo que confira um curso superior portanto temos que ver as coisas por este prisma.

APÊNDICE N – RESULTADOS DETALHADOS DAS RESPOSTAS DOS INQUIRIDOS

N.1 OUTPUTS DAS QUESTÕES DOS INQUÉRITOS

Questão 1: A vida Militar tem actividades desafiante

Na Tabela N.1 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas à questão 1

Tabela N.1: Frequência de respostas à questão 1

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Nada Motivante	4	2
Pouco Motivante	36	18
Motivante	99	49,5
Muito Motivante	49	24,5
Extremamente Motivante	12	6
Total	200	100

Na Tabela N.2 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão 1

Tabela N.2: Valores de estatística descritiva da questão 1

Estatística Descritiva	Valores
Média	3,15
Mediana	3
Moda	3
Desvio Padrão	0,85
Máximo	5
Mínimo	1

Questão 2: O trabalho é variado

Na Tabela N.3 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas à questão 2

Tabela N.3: Frequência de respostas à questão 2

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Nada Motivante	14	7
Pouco Motivante	54	27
Motivante	97	48,5
Muito Motivante	25	12,5
Extremamente Motivante	10	5
Total	200	100

Na Tabela N.4 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão 2

Tabela N.4: Valores de estatística descritiva da questão 2

Estatística Descritiva	Valores
Média	2,82
Mediana	3
Moda	3
Desvio Padrão	0,92
Máximo	5
Mínimo	1

Questão 3: A remuneração equiparada à dos militares do Quadro Permanente

Na Tabela N.5 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas à questão 3

Tabela N.5: Frequência de respostas à questão 3

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Nada Motivante	52	26
Pouco Motivante	51	25,5
Motivante	61	30,5
Muito Motivante	26	13
Extremamente Motivante	10	5
Total	200	100

Na Tabela N.6 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão 3

Tabela N.6: Valores de estatística descritiva da questão 3

Estatística Descritiva	Valores
Média	2,54
Mediana	3
Moda	3
Desvio Padrão	1,16
Máximo	5
Mínimo	1

Questão 4: A falta de emprego no mundo civil.

Na Tabela N.7 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas à questão 4

Tabela N.7: Frequência de respostas à questão 4

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Nada Motivante	37	18,5
Pouco Motivante	44	22
Motivante	56	28
Muito Motivante	30	15
Extremamente Motivante	33	16,5
Total	200	100

Na Tabela N.8 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão 4

Tabela N.8: Valores de estatística descritiva da questão 4

Estatística Descritiva	Valores
Média	2,89
Mediana	3
Moda	3
Desvio Padrão	1,33
Máximo	5
Mínimo	1

Questão 5: A localização geográfica das Unidades Estabelecimentos ou Órgãos do Exército.

Na Tabela N.9 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas à questão 5

Tabela N.9: Frequência de respostas à questão 5

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Nada Motivante	31	15,5
Pouco Motivante	61	30,5
Motivante	76	38
Muito Motivante	21	10,5
Extremamente Motivante	11	5,5
Total	200	100

Na Tabela N.10 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão 5

Tabela N.10: Valores de estatística descritiva da questão 5

Estatística Descritiva	Valores
Média	2,67
Mediana	3
Moda	3
Desvio Padrão	1,04
Máximo	5
Mínimo	1

Questão 6: A existência de militares na família.

Na Tabela N.11 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas à questão 6

Tabela N.11: Frequência de respostas à questão 6

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Nada Motivante	38	19
Pouco Motivante	49	24,5
Motivante	58	29
Muito Motivante	34	17
Extremamente Motivante	21	10,5
Total	200	100

Na Tabela N.12 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão 6

Tabela N.12: Valores de estatística descritiva da questão 6

Estatística Descritiva	Valores
Média	2,76
Mediana	3
Moda	3
Desvio Padrão	1,25
Máximo	5
Mínimo	1

Questão 7: Possibilidade de efectuar missões no âmbito da NATO e da ONU.

Na Tabela N.13 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas à questão 7

Tabela N.13: Frequência de respostas à questão 7

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Nada Motivante	8	4
Pouco Motivante	14	7
Motivante	28	14
Muito Motivante	69	34,5
Extremamente Motivante	81	40,5
Total	200	100

Na Tabela N.14 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão 7

Tabela N.14: Valores de estatística descritiva da questão 7

Estatística Descritiva	Valores
Média	4,01
Mediana	5
Moda	4
Desvio Padrão	1,09
Máximo	5
Mínimo	1

Questão 8: Os valores Militares.

Na Tabela N.15 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas à questão 8

Tabela N.15: Frequência de respostas à questão 8

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Nada Motivante	18	9
Pouco Motivante	27	13,5
Motivante	83	41,5
Muito Motivante	60	30
Extremamente Motivante	12	6
Total	200	100

Na Tabela N.16 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão 8

Tabela N.16: Valores de estatística descritiva da questão 8

Estatística Descritiva	Valores
Média	3,11
Mediana	3
Moda	3
Desvio Padrão	1,01
Máximo	5
Mínimo	1

Questão 9: Preferência na admissão aos concursos para ingresso no Quadro Permanente de Praças da GNR

Na Tabela N.17 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas à questão 9

Tabela N.17: Frequência de respostas à questão 9

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Nada Motivante	15	7,5
Pouco Motivante	25	12,5
Motivante	45	22,5
Muito Motivante	72	36
Extremamente Motivante	43	21,5
Total	200	100

Na Tabela N.18 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão 9

Tabela N.18: Valores de estatística descritiva da questão 9

Estatística Descritiva	Valores
Média	3,52
Mediana	4
Moda	4
Desvio Padrão	1,18
Máximo	5
Mínimo	1

Questão 10: Beneficiar do estatuto de trabalhador estudante.

Na Tabela N.19 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas à questão 10

Tabela N.19: Frequência de respostas à questão 10

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Nada Motivante	17	8,5
Pouco Motivante	26	13
Motivante	61	30,5
Muito Motivante	56	28
Extremamente Motivante	40	20
Total	200	100

Na Tabela N.20 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão 10

Tabela N.20: Valores de estatística descritiva da questão 10

Estatística Descritiva	Valores
Média	3,38
Mediana	3
Moda	3
Desvio Padrão	1,19
Máximo	5
Mínimo	1

Questão 11: Admissão no Quadro Permanente das Forças Armadas

Na Tabela N.21 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas à questão 11

Tabela N.21: Frequência de respostas à questão 11

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Nada Motivante	14	7
Pouco Motivante	38	19
Motivante	70	35
Muito Motivante	54	27
Extremamente Motivante	24	12
Total	200	100

Na Tabela N.22 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão 11

Tabela N.22: Valores de estatística descritiva da questão 11

Estatística Descritiva	Valores
Média	3,18
Mediana	3
Moda	3
Desvio Padrão	1,09
Máximo	5
Mínimo	1

Questão 12: O direito à assistência na doença.

Na Tabela N.23 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas à questão 12

Tabela N.23: Frequência de respostas à questão 12

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Nada Motivante	14	7
Pouco Motivante	34	17
Motivante	63	31,5
Muito Motivante	48	24
Extremamente Motivante	41	20,5
Total	200	100

Na Tabela N.24 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão 12

Tabela N.24: Valores de estatística descritiva da questão 12

Estatística Descritiva	Valores
Média	3,34
Mediana	3
Moda	3
Desvio Padrão	1,18
Máximo	5
Mínimo	1

Questão 13: Possibilidade de ingresso nas Forças de Segurança.

Na Tabela N.25 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas à questão 13

Tabela N.25: Frequência de respostas à questão 13

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Nada Motivante	19	9,5
Pouco Motivante	21	10,5
Motivante	72	36
Muito Motivante	50	25
Extremamente Motivante	38	19
Total	200	100

Na Tabela N.26 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão 13

Tabela N.26: Valores de estatística descritiva da questão 13

Estatística Descritiva	Valores
Média	3,34
Mediana	3
Moda	3
Desvio Padrão	1,18
Máximo	5
Mínimo	1

Questão 14: Apoio à inserção no mercado de trabalho após final de contrato.

Na Tabela N.27 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas à questão 14

Tabela N.27: Frequência de respostas à questão 14

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Nada Motivante	25	12,5
Pouco Motivante	38	19
Motivante	74	37
Muito Motivante	41	20,5
Extremamente Motivante	22	11
Total	200	100

Na Tabela N.28 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão 14

Tabela N.28: Valores de estatística descritiva da questão 14

Estatística Descritiva	Valores
Média	2,99
Mediana	3
Moda	3
Desvio Padrão	1,16
Máximo	5
Mínimo	1

Questão 15: Preferência na admissão aos quadros de pessoal civil das Forças Armadas

Na Tabela N.29 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas à questão 15

Tabela N.29: Frequência de respostas à questão 15

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Nada Motivante	15	7,5
Pouco Motivante	48	24
Motivante	70	35
Muito Motivante	44	22
Extremamente Motivante	23	11,5
Total	200	100

Na Tabela N.30 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão 15

Tabela N.30: Valores de estatística descritiva da questão 15

Estatística Descritiva	Valores
Média	3,06
Mediana	3
Moda	3
Desvio Padrão	1,11
Máximo	5
Mínimo	1

Questão 16: Apoio à criação do próprio emprego ou empresa após final de contrato

Na Tabela N.31 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas à questão 16

Tabela N.31: Frequência de respostas à questão 16

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem
Nada Motivante	27	13,5
Pouco Motivante	43	21,5
Motivante	60	30
Muito Motivante	46	23
Extremamente Motivante	24	12
Total	200	100

Na Tabela N.32 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão 16

Tabela N.32: Valores de estatística descritiva da questão 16

Estatística Descritiva	Valores
Média	2,99
Mediana	3
Moda	3
Desvio Padrão	1,21
Máximo	5
Mínimo	1